



Suorituskyvyn johtaminen vähittäiskaupan toimialalla

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

Kauppatieteiden pro gradu -tutkielma

Laskentatoimen maisteriohjelma

2024

Klaus Välimäki

Tarkastajat: Professori Ari Jantunen

Apulaisprofessori Terhi Chakhovich

TIIVISTELMÄ

Lappeenrannan–Lahden teknillinen yliopisto LUT

LUT-kauppakorkeakoulu

Kauppätieteet

Klaus Välimäki

Suorituskyvyn johtaminen vähittäiskaupan toimialalla

Kauppätieteiden pro gradu -tutkielma

2024

91 sivua ja 1 liite

Tarkastajat: Professori Ari Jantunen ja Apulaisprofessori Terhi Chakhovich

Avainsanat: suorituskyky, suorituskykymittarit, suorituskyvyn mittaaminen, suorituskyvyn johtaminen

Tässä pro gradu -tutkielmassa tutkittiin suorituskyvyn johtamista vähittäiskaupan toimialalla. Tutkielman tavoitteena oli ymmärtää, miten suorituskykyä johdetaan vähittäiskaupan toimialalla. Kaupan toimintaympäristöön vaikuttavat erilaiset megatrendit, ja kaupan alalla menestyminen edellyttää tietoon perustuvaa päätöksentekoa sekä oman toiminnan seuranta. Toimialalla on tunnistettava omat menestystekijät, joiden perusteella voidaan luoda ja ylläpitää yrityksen kilpailukykyä.

Tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen muodostavat aiemmat suorituskykyyn, suorituskyvyn mittaamiseen ja suorituskyvyn johtamiseen liittyvät tieteelliset tutkimukset sekä perehtyminen kauppaan toimialana. Tutkimuksen empiirinen osio toteutui laadullisena tutkimuksena, jossa aineisto kerättiin puolistrukturoituina haastatteluina. Tutkimuksessa haastateltiin kokeneita, vähittäiskaupan alalla toimivia esihenkilöitä ja asiantuntijoita. Tutkimusaineisto on analysoitu laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen.

Tutkimuksen keskeiset löydökset muodostuvat vähittäiskaupan toimialalla käytettävien suorituskykymittareiden tunnistamisesta, suorituskyvyn mittaamiseen sekä mitatun tiedon hyödyntämiseen liittyvistä toimintamalleista sekä suorituskyvyn johtamiseen liittyvistä käytännöistä. Tutkimuksen avulla voidaan tukea vähittäiskaupan toimialan yrityksiä suorituskyvyn johtamiseen liittyvien tekijöiden tunnistamiseen, suorituskyvyn parantamiseen sekä rikastuttaa suorituskyvyn johtamiseen liittyvää, toimialakohtaista tutkimuskenttää.

ABSTRACT

Lappeenranta–Lahti University of Technology LUT

LUT Business School

Business Administration

Klaus Välimäki

Performance management in the retail industry

Master's thesis

2024

91 pages and 1 appendice

Examiners: Professor Ari Jantunen and Assistant Professor Terhi Chakhovich

Keywords: performance, performance indicators, performance measurement, performance management

This master's thesis examined performance management in the retail industry. The aim of the thesis was to understand how performance is managed in the retail industry. Various megatrends affect the trade industry's environment, and success in the industry requires informed decision-making and monitoring of one's own operations. The industry must identify its own success factors, based on which the company's competitiveness can be created and maintained.

The theoretical framework of the research is formed by previous scientific studies related to performance, performance measurement and performance management, as well as familiarization with trade as an industry. The empirical part of the study was realized as a qualitative study, where the data was collected through semi-structured interviews. In the study, experienced managers and experts working in the retail industry were interviewed. The research material has been analyzed using qualitative research methods.

The main findings of the research consist of the identification of performance indicators used in the retail industry, the operational models related to performance measurement and the utilization of measured information, and the practices related to performance management. With the help of the research, it is possible to support organizations in the retail industry to identify factors related to performance management, to improve performance, and to enrich the industry-specific research field related to performance management.

SISÄLLYSLUETTELO

1 Johdanto	7
2 Suorituskyky ja suorituskyvyn mittaaminen.....	11
2.1 Suorituskyvyn mittaaminen	12
2.2 Suorituskykymittarit	14
2.3 Suorituskykymittaristot.....	19
3 Suorituskyvyn johtaminen	24
3.1 Suorituskyvyn johtamisjärjestelmät.....	26
3.2 Suorituskyvyn johtaminen prosessina	28
3.3 Esihenkilöiden rooli suorituskyvyn johtamisessa.....	33
4 Kaupan toimiala, toimintaympäristö ja kilpailukykytekijät	37
4.1 Monikanavainen kauppa	38
4.2 Kaupan toimintaympäristö.....	39
4.3 Kaupan kilpailukyky- ja menestystekijät.....	43
4.4 Suorituskyvyn johtaminen kaupan toimialalla	45
5 Tutkimuksen toteutus.....	49
5.1 Tutkimusstrategia.....	49
5.2. Aineiston keruu.....	50
5.3 Haastateltavien valinta ja taustatiedot.....	52
5.4 Aineiston analyysi.....	53
6 Tulokset	56
6.1 Vähittäiskaupan menestystekijät ja suorituskyvyn mittaaminen	56
6.2 Suorituskykymittareiden avulla kerätyn tiedon hyödyntäminen	60
6.3 Suorituskyvyn johtamisen käytännöt.....	64
7 Johtopäätökset.....	70
7.1 Vähittäiskaupan menestystekijät ja suorituskyvyn mittaaminen	71
7.2 Suorituskykymittareiden avulla kerätyn tiedon hyödyntäminen	73
7.3 Suorituskyvyn johtamisen käytännöt.....	75
7.4 Suorituskyvyn johtaminen vähittäiskaupan toimialalla	78
7.5 Tutkimuksen luotettavuus.....	80
7.6 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet	83
Lähdeluettelo	85

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset

1 Johdanto

Yrityksen suorituskyky on yksi organisaatiotutkimuksen näkyvimmistä käsitteistä (Miller, Washburn & Glickin 2013). Sillä tarkoitetaan mittauskohteen kykyä saada aikaan tuloksia (Hannula & Lönnqvist 2002). Organisaatiot suoriutuvat, kun ne saavuttavat tavoitteensa (Neely, Gregory ja Platts 1995). Suorituskykyyn yhdistetään usein käsitteet tehokkuus ja vaikuttavuus. Tehokkuus tarkoittaa yrityksen kykyä saavuttaa tavoitteensa ja vaikuttavuudella tarkoitetaan, kuinka taloudellisesti organisaation resursseja hyödynnetään tavoitteiden saavuttamiseksi. (Neely ym. 1995.) Giesken ym. (1999) mukaan kiinnostus suorituskyvyn mittaamiseen on kasvanut nopeasti. Suorituskyvyn mittaamisen tarkoituksena on ottaa selville tai määrittää jonkin mittauskohteen suorituskykyyn keskeisesti liittyvän ominaisuuden tila (Hannula & Lönnqvist 2002, 47). Lehtisen ja Aholan (2010) mukaan suorituskyvyn mittaamisen liittyvänä motiivina on, että se tukee strategian toteuttamista. Mittaus antaa organisaatiolle perustan arvioida, kuinka hyvin se edistyy kohti ennalta asetettuja tavoitteita sekä auttaa tunnistamaan vahvuudet ja heikkoudet (Amaratunga & Baldry 2002).

Mittaamisen edistäminen organisaatiossa edellyttää, että se tietää kriittiset menestystekijänsä (Parmenter 2019). Menestystekijöillä tarkoitetaan yrityskohtaisia liiketoiminnallisen menestymisen ja strategian toteutumisen kannalta keskeisiä asioita, joita halutaan mitata (Hannula & Lönnqvist 2002, 56). Suorituskykymittareiden avulla voidaan mitata, miten hyvin jokin toiminto on tehty ja niiden avulla voidaan arvioida toiminnan tehokkuutta ja vaikuttavuutta. (Neely ym. 2005.) Lisäksi Barrien (2016, 44) mukaan mittareiden avulla voidaan arvioida toiminnan nykytilaa suhteessa tavoitteisiin sekä analysoida, millaiseen suuntaan toiminta on menossa. Suorituskykymittarit voidaan luokitella esimerkiksi rahamääräisiin, kuten liikevoitto ja kate, sekä ei-rahamääräisiin mittareihin, kuten asiakastyytyväisyys ja toimitusaika (Lönnqvist ym. 2006, 30). Suorituskykymittareiden valinnassa on huomioitava organisaatiokohtaiset strategiset aiomukset sekä kilpailuympäristö (Chen 2008). Tärkeää on myös, että mittareiden valinnassa huomioidaan toimialan erityispiirteet, jotta niiden avulla voidaan tukea tavoitteellista liiketoiminnan ohjausta (Seufert 2019).

Suorituskyvyn johtaminen ja suorituskyvyn mittaaminen liittyvät olennaisesti toisiinsa (Ukko 2009; Brudan 2010). Suorituskyvyn johtamisen päätavoitteena on, että organisaation

kaikki osa-alueet ja toimijat toimivat yhdessä optimaalisesti saavuttaakseen organisaation tavoittelemat tulokset (Castca, Bamber & Sharp 2003; Biron ym. 2011). Suorituskyvyn mittaamisen tuloksia hyödynnetään johtamisessa tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantamisessa (Kadak ja Laitinen 2023). Suorituskyvyn johtaminen on jatkuva prosessi yksilöiden ja tiimien suoritusten tunnistamiseksi, mittaamiseksi ja kehittämiseksi sekä suorituskyvyn yhdenmukaistamiseksi organisaation strategisten tavoitteiden kanssa (Aguinis ym. 2011; Sahoo & Mishra 2012). Tyypillisesti suorituskyvyn johtamisen prosesseja kuvataankin mallina, jotka koostuvat sarjasta vaiheita tai toimintoja (Gruman & Saks 2011). Sagoon ja Mishran mukaan (2012) suorituskyvyn johtaminen kattaa tavoitteiden asettamisen, jatkuvan edistymisen arvioinnin ja säännöllisen yhteydenpidon, palautteen ja valmentamisen suorituskyvyn parantamiseksi sekä henkilöstön kehittämisohjelmien toteuttamisen. Suurin osa suorituskyvyn johtamiseen liittyvistä tavoista ja toimista toteutetaan ja viedään käytäntöön esihenkilöiden toimesta (Den Hartog ym. 2004). Tästä syystä esihenkilöiden rooli on keskeinen osa suorituskyvyn johtamisen menestystä (Gruman & Saks 2011).

Kaupan ala jakaantuu vähittäis-, tukku- ja autokauppaan. Vähittäiskauppa myy tuotteita suoraan asiakkaille päivittäistavara- erikois- ja tavaratalokaupoissa sekä verkkokaupoissa. (Kaupan liitto n.d.) Kansainväliset vähittäiskaupan toimijat kohtaavat jatkuvaa muutosta ja niiden toimintaympäristöön vaikuttavat sekä alan sisäiset että ulkopuoliset tekijät (Eberenz & Schröer 2016, 29; Työ- ja elinkeinoministeriö 2022, 29). Kaupan toimintaympäristöön liittyvät muutokset, kuten digitalisaatio, lisäävät ja muovaavat markkinoiden dynamiikkaa sekä lisäävät aggressiivista hinnoittelua (Seufert 2019, 89). Lisäksi kaupan alalle on tullut runsaasti pelkästään verkkokauppoihin sekä muihin digitaalisiin kanaviin keskittyviä toimijoita (Mitronen & Närvänen 2020, 38). Menestyminen kaupan alalla vaatii sekä sisäisen tehokkuuden että ulkoisen vaikuttavuuden hallintaa (Mitronen & Närvänen 2020, 49). Vähittäiskaupan yritysten on seurattava ja analysoitava asiakkaiden käyttäytymisen ja tarpeiden muutoksia sekä arvioitava tulevia trendejä menestyksensä varmistamiseksi (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 13). Kaupan alan yrityksiltä edellytetään nopeaa reagointia, korkeaa sopeutumiskykyä sekä tietoon pohjautuvaa päätöksentekoa, jossa korostuu tiedon saatavuus sekä tunnuslukujärjestelmien käyttö. Strategian perusteella valitut ja käytetyt mittarit edistävät yrityksen menestystä sekä tukevat johtamista. (Seufert 2019, 89–90.) Kaupan menestyksen kannalta ratkaisevia tekijöitä ovat sen päivittäinen toiminta ja johtaminen. Vahvakaan

konsepti ei menesty, jos kauppataason toiminta ei vastaa asiakkaan odotuksia. Asiakkaille annetut lupaukset tulee lunastaa joka päivä. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 149.)

Tässä Pro gradu -tutkielmassa tutkitaan suorituskyvyn johtamista vähittäiskaupan toimialalla. Keskeisenä tarkastelukohteena ovat toimialakohtaiset suorituskykymittarit sekä suorituskykyyn liittyvät johtamistoimenpiteet. Vaikka suorituskyvyn johtamiseen liittyen on tehty paljon aiempaa tutkimusta, on vähittäiskaupan toimialaan rajattua tutkimustietoa verrattain vähän. Tämän tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten suorituskykyä mitataan ja miten suorituskykyä johdetaan vähittäiskaupan toimialalla toimivien organisaatioiden liiketoiminnassa sekä tutkia, miten aiempi tutkimustieto vertautuu vähittäiskaupan toimialakohtaisiin toimintatapoihin.

Pro gradu -tutkielman päätutkimuskysymyksenä on

- Miten suorituskykyä johdetaan vähittäiskaupan toimialalla?

Päätutkimuskysymykseen haetaan vastausta kolmen apututkimuskysymyksen avulla, jotka ovat:

- Millaisten menestystekijöiden suorituskykyä vähittäiskaupan toimialalla mitataan?
- Miten suorituskykymittareiden avulla kerättyä tietoa hyödynnetään suorituskyvyn johtamisessa?
- Millaisia suorituskyvyn johtamisen käytäntöjä vähittäiskaupan toimialalla käytetään?

Tämän tutkimuksen tutkimusstrategiaksi valittiin laadullinen tapaustutkimus, koska sen tutkimusongelma liittyy suorituskyvyn johtamiseen ja siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärtämiseen vähittäiskaupan toimialalla. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa hyödynnetään tyypillisesti laadullista analyysia ja päätelmien tekoa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 224). Tässä tutkimuksessa suorituskyvyn johtamista tutkitaan yhdessä vähittäiskaupan toimialalla liiketoimintaa harjoittavassa organisaatiossa. Tutkimusjoukon valinta

toteutetaan harkinnanvaraisena eliittiotantana, jossa informantit ovat kokeneita vähittäiskaupan ammattilaisia ja asiantuntijoita, jotka toimivat joko esihenkilö- tai asiantuntijatehtävissä kyseisessä organisaatiossa. Tutkimus on rajattu käsittelemään suorituskyvyn johtamista vähittäiskaupan toimialalla haastateltavien, eli toimialalla toimivien esihenkilöiden ja asiantuntijoiden, näkökulmasta. Tutkimuksen empiirisessä osiossa keskitytään haastateltavien kokemuksiin suorituskyvyn johtamisesta heidän omasta ja heidän edustamansa organisaationsa näkökulmasta käsitellen.

Tutkimusaineisto kerätään puolistrukturoituna haastatteluin, jonka avulla kartoitetaan vähittäiskaupan alalla toimivien esihenkilöiden ja asiantuntijoiden kokemuksia tietoon ja tunnuslukuihin perustuvaan suorituskyyjohtamiseen liittyen (Hirsjärvi & Hurme 2022). Tutkimuskysymyksiin pohjautuvien haastattelukysymysten tavoitteena on tuottaa vastaukset tutkimusongelmaan (Kananen 2008, 73). Tutkimusaineisto käsitellään laadullisen tutkimuksen analyysimenetelmää, teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä, hyödyntäen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109). Työn keskeiset löydökset muodostuvat vähittäiskaupan toimialan erityispiirteet huomioivien suorituskyymittareiden merkityksellisyyden ymmärtämisestä tavoitteellisen liiketoiminnan ohjauksen mahdollistajana. Tutkimustulosten avulla voidaan liittyä osaksi suorituskyyä ja suorituskyyyn johtamiseen liittyvää tieteellistä keskustelua tuoden mahdollisesti uusia, toimialakohtaisia näkökulmia.

Tutkimusraportti rakentuu johdannosta, jonka jälkeen toisessa kappaleessa käsitellään menestystekijöitä, suorituskyyä sekä suorituskyyyn liittyviä mittareita ja mittaamista käsitteinä sekä perehdytään näihin liittyvään aiempaan tutkimustietoon. Kolmannessa luvussa syvennytään suorituskyyyn johtamiseen liittyvään aiempaan tieteelliseen tutkimukseen. Lisäksi luvussa käsitellään suorituskyyyn johtamisjärjestelmiä, suorituskyyyn johtamista prosessina sekä esihenkilön roolia suorituskyyyn johtamisessa. Neljäs luku käsittelee kauppaa toimialana, syventyen kaupan alan yhteiskunnalliseen merkitykseen, toimintaympäristöön, kilpailu- ja menestystekijöihin sekä suorituskyyyn johtamiseen kaupan toimialalla. Viidennessä luvussa käsitellään tutkimuksen toteutukseen liittyvät valinnat, kuten tutkimuksen aineistonkeruu- ja analyysimenetelmät sekä arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen kuudennessa luvussa esitellään tutkimuksen tulokset. Viimeisessä luvussa tehdään tuloksiin liittyvät johtopäätökset vertaamalla tuloksia aiempaan tutkimustietoon sekä pohditaan tutkimukseen liittyviä rajoituksia ja jatkotutkimusehdotuksia.

2 Suorituskyky ja suorituskyvyn mittaaminen

Suorituskyky on toistuva teema useilla johtamisen aloilla, ja se kiinnostaa sekä tutkijoita että johtajia (Venkatraman & Ramanujam 1986; Lebas & Euske 2002, 67). Millerin, Washburnin ja Glickin (2013) mukaan yrityksen suorituskyky on yksi organisaatiotutkimuksen näkyvimmistä käsitteistä. Huolimatta käsitteen käyttöiheydestä sen täsmällistä merkitystä harvoin määritellään (Lebas & Euske 2002, 67.) Esimerkiksi Millerin ym. (2013) ovat havainneet suorituskykyä käsittelevissä tutkimuksissa epäjohdonmukaisuutta teorian ja empiirisen osuuden välillä. Heidän havaintojensa mukaan tutkimusten teoriataustassa on käytetty määritelmiä ja/tai terminologiaa, jotka keskittyivät yleiseen suorituskykyyn, mutta empiirisessä osuudessa käytetään rajatumpaa näkökulmaa suorituskyvystä. Tämä yhteensopimattomuus katkaisee tärkeän linkin teorian ja menetelmät yhdistävässä logiikassa. Toisaalta suorituskyvyn määritykset ovat monimuotoisia (Lebas & Euske 2002, 67.) Esimerkiksi Neelyn (2007) mukaan suorituskykyyn liittyen ei ole tieteenalojen välistä yksimielisyyttä suorituskyvyn teorioista, joten eri kirjoittajat suosivat eri viitteitä, joka lisää monimuotoisuutta.

Hannula ja Lönnqvist (2002) määrittelevät suorituskyvyn tarkoittavan mittauskohteen kykyä saada aikaan tuloksia. Lönnqvistin, Kujansivun ja Antikaisen (2006) mukaan suorituskyvystä käytetään usein synonyyminä termiä suoritus. Suoritus ja suorituskyky eivät kuitenkaan tarkoita samaa asiaa, sillä suorituskyky viittaa parhaaseen mahdolliseen tulokseen ja suoritus kuvaa enemmän jo tapahtunutta tulosta. Neely, Gregory ja Platts (1995) kirjoittavat, että organisaatiot suoriutuvat saavuttaessaan tavoitteensa eli tyydyttävät asiakkaidensa tarpeet tehokkaammin kuin kilpailijansa. Suorituskykyyn yhdistetään usein käsitteet tehokkuus (*effectiveness*) ja vaikuttavuus (*efficiency*). (Neely ym. 1995.) Yrityksen saavuttama suoritus-taso on funktio sen tekemien toimien tehokkuudesta ja vaikuttavuudesta (Amaratunga & Baldry 2002). Tehokkuus tarkoittaa yrityksen kykyä saavuttaa tavoitteensa ja vaikuttavuudella tarkoitetaan, kuinka taloudellisesti organisaation resursseja hyödynnetään tavoitteiden saavuttamiseksi. (Neely ym. 1995.)

Lönnqvist ym. (2006) toteavat organisaation suorituskyvyn olevan moniulotteinen asia, jossa tulee huomioida omistajien tarpeiden lisäksi myös tärkeimpien sidosryhmien tarpeet. Capon, Farleyn ja Hoenigin (1990) mukaan suorituskykyyn vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi strategia, ympäristö sekä organisaatiokohtaiset ominaisuudet. Sen lisäksi, että

suorituskyvyn mittausjärjestelmien on oltava linjassa strategisten prioriteettien kanssa, on huomioitava, että organisaation ulkoinen ja sisäinen ympäristö muuttuu jatkuvasti. Organisaation ulkoisen ja sisäisen ympäristön muuttuessa on dynaamisesti huomioitava myös sisäisten tavoitteiden tarkistaminen ja priorisointi, mikäli muutokset ovat merkittäviä. (Bitici, Turner & Begemann 2000.)

Lebaksen ja Euskeen (2002) mukaan suorituskyvyn on oltava numeerisesti tai lausekkeella mitattavissa olevaa, toiminnan perusteella luotua arvoa sekä kykyä saavuttaa tuloksia tai luoda arvoa. Suorituskykyyn liittyvät raportit kuvaavat tyypillisesti panoksen, tuotoksen tai toiminnon tasoa suhteessa tavoitteeseen (Radnor & Barnes 2007). Suorituskyvyn avulla voidaan vertailla ja arvioida mittauskohteen potentiaalia saavuttaa tuloksia. Koska johtamisen tavoitteena on vahvistaa organisaation arvonluontia, keskittyvät arviointikriteerit tuloksiin. Suorituskyvyn voidaan summata tarkoittavan kaikkia prosesseja, jotka ohjaavat johtajia sellaisiin toimiin nykyhetkenä, jotka kehittävät organisaation toimintaa tulevaisuudessa. (Lebas & Euske 2002, 67–68.)

2.1 Suorituskyvyn mittaaminen

Suorituskyvyn mittaaminen voidaan määritellä toiminnan tehokkuuden ja vaikuttavuuden kvantifiointiprosessiksi (Neely ym. 1995). Se on tapahtuman tai prosessin panoksen, tuotoksen tai aktiivisuuden tason kvantifiointia joko määrällisesti tai laadullisesti (Radnor & Barnes 2007). Prosessin tarkoituksena on ottaa selville tai määrittää jonkin mittauskohteen suorituskykyyn keskeisesti liittyvän ominaisuuden tila (Hannula & Lönnqvist 2002, 47). Mittaamisen tulosta tarkastellaan yleensä suhteessa johonkin tavoitteeseen (Radnor & Barnes 2007). Tyypillisesti tavoite esitetään kvantitatiivisesti mitattavana arvona tai lukuna. Vertaamalla määriteltyjä tavoitteita prosessin tuloksiin voidaan tunnistaa ero, joka osoittaa poikkeaman tavoitteesta. (Ahmad ym. 2005.) Mittaus antaa organisaatiolle perustan arvioida, kuinka hyvin se edistyy kohti ennalta asetettuja tavoitteita sekä auttaa tunnistamaan vahvuudet ja heikkoudet (Amaratunga & Baldry 2002).

Kiinnostus suorituskyvyn mittaamiseen on kasvanut nopeasti (Gieskes ym. 1999). Keskeisenä motiivina suorituskyvyn mittaamiselle on, että se tukee strategian toteuttamista

(Lehtinen & Ahola 2010). Organisaatioissa on ymmärretty, että tehokas suorituskyvyn johtaminen vaatii selkeät tavoitteet, joita käytetään koko organisaatiossa (Gieskes ym. 1999). Asianmukaisen suorituskyvyn mittaamisen puute voi toimia esteenä muutokselle ja parantamiselle (Amaratunga & Baldry 2002). Lisäksi motiivina suorituskyvyn mittaamiselle on johdon mahdollisuus lisätä valvontaansa sen avulla. Suorituskykymittauksia voidaan hyödyntää tapana viestiä johdon aikeista sekä keinona tarkastella läpinäkyvästi eri osastojen toimintaa. Mittaamisen avulla on voitu myös parantaa kykyä ennustaa organisaation tulevaisuuden näkymiä. (Lehtinen & Ahola 2010.) Mittaaminen tukee päätöksentekoa tulevista aloitteista, joiden tavoitteena on parantaa organisaation suorituskykyä (Amaratunga & Baldry 2002).

Ennen kuin mittaamista lähdetään edistämään organisaatiossa, on tiedettävä kriittiset menestystekijät (Parmenter 2019). Suorituskyvyn mittauksessa menestystekijä tarkoittaa mittauskohteen ominaisuutta, jota halutaan mitata. Menestystekijöillä tarkoitetaan liiketoiminnallisen menestymisen ja strategian toteutumisen kannalta keskeisiä asioita, jotka ovat yrityskohdaisia. (Hannula & Lönnqvist 2002, 56.) Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan liiketoiminnan avainalueita, joilla korkean suoritusasteen saavuttaminen on erityisen tärkeää, jos organisaatio haluaa menestyä (Lönnqvist ym. 2006, 22). Kriittisistä menestystekijöistä voidaan nimittää myös kilpailukykytekijöiksi, koska niiden avulla määritellään organisaation kilpailukyky (Määttä 2000, 214). Menestystekijät muodostavat keskenään syy-seuraussuhteita ja ne voidaan jakaa syy- ja seuraustekijöihin. Syytekijät vaikuttavat seuraustekijöihin ja seuraustekijät kertovat liiketoiminnallisista tavoitteista ja tuloksista. Esimerkiksi korkea asiakasuskollisuus voi olla syytekijä myynnin määrälle. Menestystekijä voi toisinaan olla samaan aikaan myös syy- ja seuraustekijä. (Lönnqvist ym. 2006, 22.)

Strategisista tavoitteista on oltava yhteys menestystekijöihin ja menestystekijöistä suorituskykymittareihin. Menestystekijät ovat organisaatiokohtaisia, ja niiden tunnistaminen toimii suorituskyvyn ohjaamisen perustana. Kriittisten menestystekijöiden tunnistaminen onkin lähtökohdana erilaisten suorituskykymittareiden valitsemiselle. (Järvenpää, Lämsiluoto, Partanen & Pellinen 2020, 332.) Suorituskyvyn mittaamisen tarkoituksena on varmistaa, että henkilöstö käyttää työaikansa keskittyen ensisijaisesti organisaation kriittisiin menestystekijöihin. Organisaatioissa, joissa ei ole selkeästi määriteltyjä kriittisiä menestystekijöitä, johtajat saattavat priorisoida työtä sen mukaan, mikä on heistä tärkeintä. (Parmenter 2019.)

Suorituskykytavoitteiden asettaminen ja henkilöstön vastuuttaminen niiden saavuttamiseksi ovat yleisiä toimintamalleja organisaatioissa. Organisaatiot hyödyntävät erilaisten tavoitteiden asettamista keinona edistää toiminnan parantamista. (Walsh 2000.) Vaadittavien tavoitetasojen asettaminen eri suorituskykyalueille on keskeinen osa suorituskyvyn mittaamista (Gieskes 1999). Tavoitteita voidaan soveltaa useilla organisaatiotasoilla ja niillä sekä seurataan että pyritään parantamaan nykyistä suorituskykytasoa (Walsh 2000). Ahmad ym. (2005) kirjoittavat, että suorituskykytavoitteiden asettamiseen käytetään neljää erilaista menetelmää: historiaan perustuvat vertailuarvot, joissa peilataan historiallisiin lähtötasoihin; ulkoiset vertailuarvot, joissa peilataan parhaita käytäntöjä ja suorituksia oman toiminnan ulkopuolelta; sisäiset vertailuarvot, joissa yrityksen sisäisiä vertailukelpoisia toimintoja ja prosesseja verrataan keskenään; sekä teoreettiset tavoitteet, joissa pyritään määrittämään analyysin perusteella optimaalinen taso, jota lähdetään tavoittelemaan. (Ahmad ym. 2005.)

Bourne ym. (2000) kuvaavat suorituskyvyn mittaamista kolmivaiheisena prosessina, jonka ensimmäinen vaihe on suorituskykymittareiden suunnittelu. Ensimmäisen vaiheen keskeisin tavoite on keskeisten mitattavien tavoitteiden tunnistaminen ja näiden mittaamisen suunnittelu. Toisena vaiheena prosessia on suunniteltujen mittareiden implementointi osaksi organisaation toimintaa ja kolmantena vaiheena valittujen suorituskykymittareiden hyödyntäminen osana arkea. (Bourne ym. 2000.) Bititcin ym. (2000) mukaan suorituskyvyn mittaamisen tulee olla herkkä organisaation ulkoisen ja sisäisen ympäristön muutoksille. Merkittävät muutokset ulkoisessa ja sisäisessä ympäristössä tulisi olla yhteydessä sisäisten tavoitteiden tarkistamiseen ja priorisointiin. Sisäisten tavoitteiden ja prioriteettien muutokset tulee huomioida koko organisaatiossa, mikä varmistaa yhdenmukaisuuden aina. Mittaamisen avulla tulee myös varmistaa, että sovittuja parannustoimenpiteitä toteutetaan sovitusti. (Bititci ym. 2000.) Bournen ym. (2000) mukaisesti suorituskyvyn mittaaminen ei ole yksinkertainen lineaarinen prosessi suorituskykymittareiden suunnittelusta niiden käyttöönottoon ja käyttöön vaan vaatii jatkuvaa kehittämistä ja tarkistamista useilla eri tasoilla tilanteen muuttuessa.

2.2 Suorituskykymittarit

Suorituskyvyn mittauksessa käytetään erilaisia mittareita sekä mittareista koostettuja mittaristoja (Hannula & Lönnqvist 2002, 47). Suorituskykymittarit ovat tapa mitata, kuinka hyvin

jokin toiminto on tehty. Niitä käytetään mittaamaan toiminnan tehokkuutta ja vaikuttavuutta. (Neely ym. 2005.) Mittareilla tarkoitetaan täsmällisesti määriteltyjä menetelmiä, joiden avulla kuvataan tietyn menestystekijän suorituskykyä (Hannula & Lönnqvist 2002). Organisaation asettamat tavoitteet ilmaistaan yleensä siihen liittyvällä suorituskykymittarilla (Walsh 2000). Mittareiden avulla voidaan arvioida toiminnan tilaa suhteessa toiminnalle asetettuihin tavoitteisiin sekä analysoida, millaiseen suuntaan ollaan menossa (Barrie 2016, 44). Mittarit tulee olla johdettuna strategisista tavoitteista ja niiden tulee antaa oikea-aikaista, relevanttia ja täsmällistä palautetta toiminnasta (Tangen 2003). Suorituskykymittareilla pitää olla selkeä vaikutus organisaation suorituskykyyn ja niiden suunnittelussa tarvitaan huolellista harkintaa, jotta ne ohjaavat haluttuihin toimiin (Parmenter 2019, 26, 219).

Suorituskykymittareita voidaan luokitella eri tavoin, ja yksi yleisimmistä luokitteluista on jako rahamääräisiin ja ei-rahamääräisiin mittareihin. Rahamääräiset mittarit ovat yleisesti hyväksytyjä, perustuvat rahamittaiseen tietoon ja ne saadaan esimerkiksi laskemalla tai suoraan organisaation tilinpäätöstiedoista. Esimerkkinä rahamääräisistä mittareista voidaan pitää liikevaihtoa tai käyttökatetta. (Lönnqvist ym. 2006, 30.) Taloudellisia mittareita käytetään yleensä organisaation prosessien ohjaamiseen sekä liiketaloudellisten tavoitteiden toteutumisen valvomiseen (Lönnqvist ym 2006, 30; Jochem, Menrath & Landgraf 2010). Rahamääräisiä mittareita on myös kritisoitu. Esimerkiksi Lönnqvist ym. (2006) kirjoittavat, että rahamääräiset mittarit tarjoavat henkilöstölle vaikeatajuista tietoa ja saattavat johtaa lyhyen tähtäimen voittojen tavoitteluun. Jochem ym. (2010) kirjoittavat, että vaikka rahamääräisiä mittareita hyödynnetään organisaation prosessien ohjaamiseen, ei niiden avulla voida selittää esimerkiksi alhaisemman liikevaihdon syitä. Koska taloudelliset mittarit kertovat liiketoiminnan tuloksesta ja mittareiden laskentaperiaatteet ovat vakiintuneita ja vertailukelpoisia eri organisaatioiden välillä, hyödynnetään niitä suorituskyvyn mittaamisessa kriittistä huolimatta (Lönnqvist ym. 2006, 30).

Ei-rahamääräiset mittarit ovat organisaation toiminnan eri osa-alueiden mittareita, jotka eivät perustu rahamääräiseen tietoon. Ei-rahamääräisiä mittareita ovat esimerkiksi asiakastytyväisyys, varaston kiertoaika ja toimitusaika. (Lönnqvist ym. 2006, 30.) Ei-rahamääräisten mittareiden hyödyntäminen osana suorituskyvyn arviointia liittyy taloudellisten mittareiden rajoituksiin. Ei-rahamääräisten mittareiden katsotaan olevan tulevaisuuteen suuntautuvia ja niiden avulla pystytään paremmin mittaamaan aineetonta omaisuutta. Lisäksi ne ovat

vähemmän manipuloitavissa kuin taloudelliset mittarit. Ei-rahamääräisten mittarien avulla voidaan muuttaa strategia käytännön toimenpiteiksi, mikä parantaa tavoitteiden ja haluttujen toimien ymmärtämistä. Niillä on tärkeä rooli strategian toteuttamisessa, koska ne auttavat saavuttamaan strategiset tavoitteet, selkeyttävät strategisten painopisteiden välisiä yhteyksiä sekä parantavat viestintää tavoitteiden ja toimien välisestä yhteydestä. Lisäksi ne auttavat kohdentamaan resursseja ja tehtäviä tehokkaammin. (Dossi & Patelli 2010.) Ei-rahamääräisillä mittareilla on myös heikkouksia, kuten osaoptimoinnin riski, vakiintumattomat laskentaperusteet sekä tulosten usein heikko vertailukelpoisuus ja luotettavuus. Ne ovat kuitenkin henkilöstön näkökulmasta konkreettisempia kuin taloudelliset mittarit, mikä voi helpottaa niiden ymmärrettävyyttä sekä selkeyttää tavoitteiden viestintää. (Lönnqvist ym. 2006, 30.)

Parmenter (2019) on luokitellut suorituskykyyn liittyvän neljä erilaista mittaria, jotka on jaettu kahteen ryhmään: tulosmittareihin ja suorituskykymittareihin. Molemmissa mittariryhmissä osa mittareista on tärkeämpiä kuin toiset. Tärkeiden mittareiden osalta käytetään lisäksi sanaa ”avain”. Tulostulosmittareiden ryhmään sisältyvät tulosmittarit ja avaintulosmittarit. Parmenterin mukaan tulosmittarit voivat olla rahamääräisiä tai ei-rahamääräisiä mittareita, mutta kaikki rahamääräiset mittarit ovat tulosmittareita. Tulostulosmittarit toimivat yleiskuvauksena organisaation toiminnasta, sillä ne kuvaavat organisaation eri tiimien yhdessä aikaansaamia tuloksia. Niiden tehtävänä on antaa selkeä kuva siitä, mihin suuntaan toiminta on menossa. Parmenterin mielestä tulosta kuvaavat taloudelliset mittarit ovat tärkeitä, mutta ne peittävät alleen ne tekijät, jotka vaikuttavat tulokseen. Avaintulosmittareiden haasteena on, että ne raportoidaan liian myöhään toiminnan suunnan vaihtamiseksi. Ne eivät myöskään tue päätöksentekoa siitä, mitä tekemällä tulosta voidaan parantaa. Niiden perusteella on myös vaikea määrittää, mitkä tiimit olivat vastuussa suorituksesta tai epäonnistumisesta. Päätöksenteon kannalta olennaista on tarkastella niitä toimintoja, jotka vaikuttavat taloudellisten mittareiden toteumaan. (Parmenter 2019, 3–16.)

Suorituskykymittareiden ryhmään kuuluu Parmenterin (2019) mukaan suorituskykymittarit ja avainsuorituskykymittarit. Suorituskykymittarit ovat ei-rahamääräisiä mittareita, jotka voidaan yhdistää esimerkiksi tiettyyn tiimiin. Niiden tehtävänä on auttaa tiimejä mukautumaan organisaation strategiaan. Avainsuorituskykymittarit, eli KPI-mittarit, keskittyvät organisaation suorituskyvyn tekijöihin, jotka ovat kriittisimmät organisaation nykyisen ja tulevan menestyksen kannalta. Avainsuorituskykymittareiden tulee olla ajankohtaisia ja

aktiivisesti seurattavia mittareita. Niiden tulee olla keskeisiä, toimintaa ohjaavia mittareita jokaisella organisaatiotasolla ja riittävän yksinkertaisia, jotta niiden perusteella voidaan tulkitä, mitä toimia toiminnan parantaminen edellyttää. Lisäksi avainsuorituskykymittarien perusteella tulisi voida määrittää, minkä tiimin toimintaan mittarit liittyvät. (Parmenter 2019, 3–16.)

Organisaatioissa suorituskykymittareiden valinta tulee tehdä yrityksen strategisten aikomukset sekä kilpailuympäristö huomioiden (Chen 2008). Suorituskykymittareiden on otettava huomioon toimialan erityispiirteet, jotta ne tukevat ja mahdollistavat tavoitteellisen liiketoiminnan ohjauksen (Seufert 2019). Mittareiden valinnassa on huomioitava organisaation tarpeet ja niiden tulee yhdessä tarjota tietoja, joista on hyötyä suorituskyvyn seurannassa ja asianmukaisten toimien toteuttamisessa. Mittareiden määrittämisessä valinnat riippuvat esimerkiksi mittauksen tarkoituksesta, tarvittavasta tiedon yksityiskohtaisuudesta, mittaukseen käytettävissä olevasta ajasta, saatavilla olevien ennalta määrättyjen tietojen olemassaolosta sekä mittauksen hinnasta. (Tangen 2003.) Virheelliset mittarit voivat johtaa virheellisiin toimenpiteisiin, ja siksi suorituskykyä mitatessa on määriteltävä ja valittava hyödynnettävät mittarit täsmällisesti (Chen 2008).

Organisaatioissa mittareiden valintaan vaikuttaa myös käyttötarkoitus. Eri organisaatioissa saatetaan hyödyntää samoja mittareita eri käyttötarkoituksiin. Erilaisia käyttötarkoituksia ovat esimerkiksi toiminnan nykytason arviointi, vika- ja poikkeustilanteista varoittaminen, toiminnan suunnan ennustaminen sekä työntekijöiden toiminnan ohjaaminen esimerkiksi strategian konkretisoinnilla käytännön tavoitteiksi. (Lönnqvist ym. 2006, 123–126.) Jokaiseen mittariin liittyy vahvuuksia ja heikkouksia, ja mittarien valinnassa tulee huomioida, missä tilanteissa mikäkin mittari on tarkoituksenmukaisin (Tangen 2003). Tilannetekijät voidaan ryhmitellä ympäristötekijöihin ja ajallisiin tekijöihin. Ympäristötekijöillä tarkoitetaan, että tiedon arvo on riippuvainen siitä ympäristöstä, jossa päätös tehdään. Tiukassa kilpailijatilanteessa tietynlaisen tiedon arvo voi olla arvokkaampi kuin heikossa kilpailijatilanteessa. Ajallisilla tekijöillä tarkoitetaan, että mittarin tuottama tiedon arvo on riippuvainen siitä, milloin tieto on käytettävissä. Mikäli tieto tulee päätöksenteon kannalta myöhään, on sen arvo vähäisempi. (Lahtinen 2003, 151.) Tilannetekijöiden lisäksi myös mittareiden käytäjällä on merkitystä. Käytössä on eroa, jos verrataan esimerkiksi mittareiden käyttöä

johtamistyökaluina tai yksittäisen tiimin kehitystyökaluna. (Lönnqvist, Kujansivu & Antikainen 2006, 123–124).

Mittareiden osalta on osattava asettaa tavoiteltavat vaatimukset eri suorituskykyalueille: mihin olemassa olevaa suorituskykyä verrataan. Monet yritykset käyttävät tavoitteita, jotka perustuvat aiempaan suorituskykyyn. Vaihtoehtoisesti suorituskykyä voidaan suhteuttaa esimerkiksi johtavien kilpailijoiden suorituskykyyn tai ennusteeseen asiakkaiden tai markkinoiden vaatimuksista. (Gieskes ym. 1999.) Suorituskyvyn tavoitetaso on kuvattava konkreettisenä, mitattavissa olevana tavoitteena, johon todellista suorituskykyä voidaan verrata (Ahmad ym. 2005). Mittareiden laadinnassa tulee myös huomioida, kuinka voidaan mitata kehitystä tai arvioida kehitystoimien yhteyttä suorituskyvyn kehitykseen (Gieskes ym. 1999). Mittareiden tulee viestiä ja auttaa ymmärtämään, mitä on tehtävä ja mitä vaaditaan, että edistymistä tapahtuu (Parmenter 2019, 27).

Bourne, Mills, Wilcox, Neely ja Platts (2000) kirjoittavat, että suorituskykymittareiden käyttö on jaettu kahteen ryhmään: strategian toteuttamisen onnistumisen mittaaminen sekä strategian pätevyyden testaaminen. Mittareiden määrittämisellä voidaan auttaa ylintä johtoa strategian muotoilussa selkeiksi tavoitteiksi aina yksittäisten työntekijöiden tasolle asti sekä välttämään ristiriitaisia tavoitteita eri osastojen välillä (Lehtinen & Ahola 2010). Oikein määritellyillä mittareilla on selkeä vaikutus organisaatioon, sillä ne yhdistävät päivittäiset toiminnot strategiaan sekä ohjaavat toimenpiteiden oikea-aikaisuutta ja auttavat henkilöstöä ymmärtämään, mitä heiltä vaaditaan. Mittareiden avulla johtajat voivat antaa yleisen suunnan ja antaa henkilöstön tehdä päivittäisiä päätöksiä varmistaakseen, että edistyminen tapahtuu asianmukaisesti. (Parmenter 2019, 27, 66.) Suorituskyvyn mittaus tulisi toteuttaa rajoitetulla määrällä suorituskykymittareita, jotka koostuvat sekä taloudellisista että ei-rahamääräisistä mittareista (Tanger 2003). Liian monen mittarin käyttö voi viedä työntekijöiden ja johtajien huomion pois keskeisimmistä strategisista tavoitteista (Gjerde & Hughes 2007). Keskittyminen taas ensisijaisesti yhdenlaiseen mittariin johtaa usein osaoptimointiin. Monipuolisesti koottu kokonaisuus antaa useimmissa tapauksissa oikeamman ja tasapainoisemman näkemyksen yrityksen tuloksesta. (Tanger 2003.) Oikean kokonaisuuden valinta ja mittareiden oikea käyttö voivat myös auttaa edistämään yrityksen menestystä ja tukea johtamista (Seufert 2019, 89).

2.3 Suorituskykymittaristot

Suorituskykymittaristolla tarkoitetaan kokonaisuutta, joka koostuu organisaation suorituskyvyn kannalta keskeisistä mittareista. Mittariston tulee sisältää mittareita, jotka ovat olennaisia sekä ulkoisen että sisäisen liiketoiminnan näkökulmasta. (Hannula & Lönnqvist 2002, 43; Barrie 2016, 44.) Mittariston avulla mitataan sekä toimien tehokkuutta että vaikuttavuutta (Neely ym. 1995). Mittariston rakentamisessa on huomioitava organisaation strategia. Mittariston pitää olla kattava, eli sen on katettava kaikki päätöksenteon kannalta tärkeät asiat, jotta päätöksenteko on tehokasta. Toiseksi mittariston pitää olla yhtenäinen kokonaisuus, jossa mittarit muodostavat loogisen kokonaisuuden ilman päällekkäisyyksiä. Kolmanneksi mittariston pitää olla käyttökelpoinen päätöksenteossa eli hyödyllinen, kun mitataan ja parannetaan suorituskykyä. Nämä vaatimukset täyttäviä suorituskykymittaristoja kutsutaan kokonaisvaltaisiksi suorituskyvyn mittausjärjestelmiksi. Niiden ideana on antaa kokonaiskuva suorituskyvyn eri puolista. (Laitinen 2003, 367, 430.)

Suorituskykymittaristoja sekä niille asetettuja vaatimuksia on tutkittu paljon (Laitinen 2003, 374). Esimerkiksi nykyaikaisia suorituskykymittaristoja tutkineet Franco-Santos, Lucianetti & Bourne (2012) kirjoittavat, että suorituskykymittaristoilla on keskeinen rooli strategia-, viestintä- ja johtamisprosesseissa, ja ne luovat organisaation valmiuksia, jotka mahdollistavat organisaation menestymisen. Heidän mukaansa suorituskykymittariston valmius vaikuttaa positiivisesti ihmisten käyttäytymiseen, organisaation kykyihin ja suorituskykyyn on riippuvainen siitä, miten mittariston suunnittelu, kehitys ja käyttöönotto on toteutettu sekä siitä, miten järjestelmää on suunniteltu, kehitetty ja hyödynnetty sekä siitä, miten hyvin se sopii kontekstiin, jossa sitä hyödynnetään. Toisaalta Franco-Santos ym. ovat tutkimuksessaan koostaneet myös nykyaikaisiin mittaristoihin liittyviä haasteita. Heidän mukaansa mittaristot voivat joissakin tapauksissa olla aikaa vieviä harjoituksia, jotka voivat lisätä kustannuksia ja työtaakkaa sekä synnyttää sisäisiä jännitteitä. Ne voivat saada aikaan harhaanjohtavia arvioita sekä subjektiivisia ja epäoikeudenmukaisia käsityksiä, kun niitä käytetään suorituskyvyn arviointiin ja siitä palkitsemiseen. (Franco-Santos ym. 2012.)

Suorituskykymittariston luomisessa on otettava huomioon kolme perusnäkökohtaa; strateginen suunnitelma, keskeisten osaprosessien analyysi sekä sidosryhmien tarpeet. Strateginen suunnitelma luo perustan tehokkaille suorituskykymittaristoille. Strategisen suunnitelman

tulisi sisältää perustiedot, joita tarvitaan kokonaisvaltaisen suorituskykymittariston rakentamisessa. Mittaristot, jotka keskittyvät vääriin suorituskykymittareihin, voivat heikentää organisaation strategista tehtävää ylläpitämällä lyhytnäköisiä liiketoimintakäytäntöjä. Prosessien avulla toteutetaan strategisia tavoitteita. Kaikki prosessit on jaettu osaprosesseihin ja järjestetty hierarkkisesti perustuen niiden vaikutuksesta tavoitteisiin. Jotta mittaristo olisi tehokas, on osattava tunnistaa ne osaprosessit, joilla on eniten vaikutusta tavoitteisiin. Sidosryhmät viittaavat niihin toimijoihin, joilla on vaikutusta organisaation tulevaan menestykseen. On välttämätöntä saada selkeä käsitys keskisistä sidosryhmistä sekä heidän tarpeistansa ja odotuksistansa. Sidosryhmien odotukset poikkeavat toisistaan ja organisaatioiden tulee hyödyntää erilaisia toimintamalleja, joiden avulla nämä selvitetään. Sidosryhmien huomiointi palvelee kahta tarkoitusta; voidaan arvioida, toteutuvatko taktiset suunnitelmat sekä testata suorituskykymittareiden ja strategioiden välisiä oletettuja syy-seuraussuhteita. (Franceschini, Galetto & Maisano 2007.)

Mittaristo voi olla kokoelma mittareita, jotka on lisätty mittaristoon tarpeen mukaan vuosien varrella tai se voi olla systemaattisesti rakennettu jonkin tietyn mittaristomallin tunnuspiirteiden mukaisesti (Hannula & Lönnqvist 2002, 43). Mallien avulla organisaatiot pyrkivät organisoimaan resurssejaan tehokkaammin. Yksi suosituimmista mittaristomalleista on Kaplanin ja Nortonin (1992) luoma Balanced Scorecard eli tasapainotettu mittaristo. (Koufteros, Verghese & Lucianetti 2014.) Kaplanin ja Nortonin mukaan organisaatioiden johtaminen edellyttää, että johtajat saavat käsityksen organisaation suorituskyvystä useilta alueilta yhtä aikaa (Laitinen 2003, 376). Tasapainotettu mittaristo on strateginen suorituskyvyn mittausmalli, jossa tuodaan esille neljä näkökulmaa organisaation suorituskykyyn: taloudellinen näkökulma, asiakkaan näkökulma, sisäisten prosessien näkökulma sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulma. (Hannula & Lönnqvist 2002, 35.)

Taloudellisen näkökulman mittarit kuvaavat mennyttä aikaa, määrittävät taloudellisen suoritusasteen sekä mittaavat, millä tavalla asiakkaiden tarpeiden tyydyttäminen näyttäytyy organisaation taloudellisessa suorituskyvyssä. Taloudelliset mittarit myös ohjaavat muiden näkökulmien mittarien valinnassa sekä tavoitteiden määräytymisessä. Perinteisiä talouden mittareita ovat esimerkiksi pääomantuotto prosentti ja kasvunopeus. Asiakkaan näkökulmassa tunnusluvut tarkastelevat nykyhetkeä. Näkökulman mittarit perustuvat yleensä asiakkaille tärkeisiin asioihin, kuten toiminnan nopeuteen ja palvelun tai tuotteiden laatuun. Mittareissa

on huomioitava sekä olemassa olevat että potentiaaliset asiakkaat. Tyypillisimpiä mittareita ovat markkinaosuudet, asiakastyytyväisyys sekä asiakasuskollisuus. Sisäisten prosessien näkökulma keskittyy prosesseihin, joilla on suurin vaikutus asiakastyytyväisyyteen sekä taloudellisiin tavoitteisiin. Sisäisissä prosesseissa korostuu kriittisimpien prosessien tunnistamisen merkitys. Mahdollisia mittareita sisäisiin prosesseihin liittyen ovat esimerkiksi laatu, tuottavuus ja prosessien läpimenoajat. Oppimisen sekä kehittymisen näkökulma käsittelee nimensä mukaisesti organisaation kehittymistä ja oppimista. Toisaalta näkökulmaan liittyy myös yrityksen kyky innovoida ja parantaa menetelmiä, joilla asiakkaiden tarpeet voidaan tyydyttää entistä paremmin. Näkökulmaan liittyvät mittarit suuntautuvat tulevaisuuteen ja siihen liittyvät tavoitteet johdetaan kolmen muun näkökulman perusteella. Näkökulmaan liittyvät mittarit voivat liittyä esimerkiksi kykyyn kehittää uusia tuotteita. (Laitinen 2003; 376–377; Lönnqvist ym. 2006, 35–36.)

Tasapainotetun mittariston avulla organisaation suorituskykyä voidaan arvioida samanaikaisesti neljästä eri näkökulmasta (Laitinen 2003, 377). Nämä mahdollistavat tasapainon lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteiden välillä (Lönnqvist ym. 2006, 35). Eri näkökulmiin valitaan strategian kannalta keskeisiä mittareita, joiden väliset syy-seuraussuhteet on huomioitava tarkasti (Hannula & Lönnqvist 2002, 35). Kaplanin ja Nortonin mukaan tasapainotetun mittariston näkökulmat minimoivat päällekkäisen tiedon, koska näkökulmat eivät sisällä samoja tietoja. Heidän mukaansa tasapainotettu mittaristo on otettu käyttöön ja koettu hyödylliseksi useissa organisaatioissa, koska sen avulla saadaan neljän eri näkökulman perusteella kokonaiskuva koko organisaation suorituskyvystä ja sen avulla voidaan välttää osaoptimointia, koska näkökulmat ovat riippuvaisia toisistaan. (Laitinen 2003, 378.) Mittariston tavoitteena ei ole olla pelkästään johdon hyödyntämä kontrollointijärjestelmä, vaan sitä tulisi hyödyntää kommunikointiin, informointiin ja oppimiseen (Lönnqvist ym. 2006, 36).

Kaplanin ja Nortonin mallia on myös kritisoitu. Esimerkiksi Bourne ja Bourne (2011) kirjoittavat joidenkin pitävän mallia liian yksinkertaisena sekä ulkoista liiketoimintaympäristöä väheksyvänä. Laitisen (2003) mukaan kritiikkiä ovat saaneet mallin näkökulmien väliset kausaalisuhteet. Näkökulmien välisiä kausaalisuhteita on kritisoitu siitä, että ne eivät ole valideja ja niihin liittyy paljon väärinymmärryksiä. (Laitinen 2003, 381–382) Lönnqvist ym. (2006, 36) mukaan Kaplanin ja Nortonin mallin haasteet liittyvät sen jäykkyyteen ja vertailukelpailemattomuuteen. Heidän mukaansa mittariston neljä näkökulmaa saattavat rajoittaa

menestystekijöiden valintaa ja koska mittaristo on sisäinen dokumentti, on ulkoinen vertailu mahdotonta. Lisäksi Lönnqvist ym. huomioivat, että mallissa kiinnitetään liian vähän huomioita henkilöstöön. (Lönnqvist ym. 2006, 36.) Toisaalta mallin käyttöönoton haasteena on myös, että organisaatioiden strategiat muuttuvat. Mikäli mallin käyttöönotto kestää kauan, on se valmistuessaan jo ehtinyt vanhentua. (Laitinen 2003, 382.)

Koufteros ym. (2014) kuvaavat Kaplanin ja Nortonin mallin lisäksi olevan olemassa myös lukuisia muita mittaristomalleja, kuten suorituskykypyramidi (Lynch & Cross 1992) sekä suorituskykyprisma (Neely, Adams & Kennerley 2002). Suorituskykypyramidin tavoitteena on yhdistää organisaation strategia ja toiminnot. Mallissa on kaksi keskeistä ulottuvuutta: ulkoinen ja sisäinen tehokkuus, ja se sisältää neljä hierarkkista tavoitetasoa, jotka liittyvät näihin ulottuvuuksiin. Ulkoinen tehokkuus tarkoittaa kykyä tyydyttää asiakkaiden tarpeet ja sisäinen tehokkuus kykyä toimia tehokkaasti. Korkeimpana hierarkkisena tasona on organisaation vision määrittäminen. Vision perusteella määritellään pyramidin toinen taso, liiketoimintayksiköiden tavoitteet. Liiketoimintayksiköiden tavoitteiden avulla tarkennetaan, mitä tekemällä organisaation visio voidaan saavuttaa. Tavoitteet liittyvät markkinoihin ja talouteen. Liiketoimintayksiköiden tavoitteiden perusteella laaditaan kolmannen hierarkiatason, operatiivisen tason tavoitteet. Nämä liittyvät asiakastyytyväisyyteen, joustavuuteen sekä tuottavuuteen. Alimpana tasona on toimintojen taso. Mallin avulla kuvataan, miten organisaation strategiset tavoitteet kommunikoidaan ylhäältä alas ja miten alhaalta kerrytetään tietoa toiminnoista ylös johdon tueksi. (Laitinen 2003, 385–388.)

Suorituskykyprisma on työkalu, jonka avulla johtoryhmät voivat vaikuttaa näkemykseensä avainkysymyksistä, joihin he haluavat vastata yrittäessään johtaa liiketoimintaansa. Se on suunniteltu auttamaan oikeiden suorituskykymittareiden valitsemisessa. Mittaristomalli käsittelee liiketoiminnan avainkysymyksiä ja rohkaisee pohtimaan toimenpiteiden välisiä yhteyksiä. Suorituskykyprisma rakentuu viidestä osa-alueesta: sidosryhmien tyytyväisyys, strategiat, prosessit, kyvyt eli ihmisten, käytäntöjen, teknologian ja infrastruktuurin yhdistelmä, joka yhdessä mahdollistaa organisaation liiketoimintaprosessien toteuttamisen sekä sidosryhmien panos. (Neely ym. 2003.) Suorituskykyprisman osa-alueet tarjoavat joukon kysymyksiä, joiden avulla pyritään selvittämään, mikä on kriittistä organisaation menestyksen kannalta. Kun kysymyksiin on vastattu, voidaan niiden perusteella johtaa toiminnalle tavoitteet ja mittarit. (Bourne & Bourne 2011.)

Suorituskykymittaristojen ensisijainen tehtävä on hallita organisaation toimintoja riippumatta mittaristomallista (Amaratunga & Baldry 2005). Strategian pohjalta kehitetyn mittariston avulla ohjataan organisaatiossa huomiota menestymisen kannalta olennaisiin tekijöihin. Sen avulla halutaan saavuttaa tasapaino seuraamalla ja kehittämällä toiminnan tuloksellisuuteen vaikuttavia tekijöitä tasaisesti sekä yhdenmukaistaa organisaation toimintaa valittujen tavoitteiden mukaiseksi. (Kankkunen ym. 2005, 103–104.) Kuitenkin Bournen, Kennerleyn ja Franco-Santosin (2005) mukaan aiemmassa kirjallisuudessa kysymykseen, onko suorituskyvyn mittaamisella positiivinen vaikutus liiketoiminnan tulokseen, on saatu vastaukseksi ristiriitaisia tuloksia. Bourne ym. ehdottavat keskeisemmäksi tutkimuskohteeksi, millaisissa olosuhteissa suorituskyvyn mittaaminen vaikuttaa positiivisesti organisaation suorituskykyyn. (Bourne ym. 2005.)

Omassa tutkimuksessaan Bourne ym. (2005) ovat tutkineet suorituskykymittareiden käyttöä sekä niiden vaikutusta suorituskykyyn yksittäisessä organisaatiossa useita tapaustutkimuksia hyödyntäen. Tutkimuksessaan Bourne ym. vertailivat suorituskyvyn mittaamiseen liittyviä käytäntöjä organisaation keskimääräisesti suoriutuvan ja korkeasti suoriutuvan liiketoimintayksikön välillä. Tutkimuksessaan tutkijat havaitsivat, että ero korkeasti ja keskimääräisesti suoriutuvien liiketoimintayksiköiden välillä oli siinä, miten mittareita hyödynnettiin. Keskimääräisesti suoriutuvat liiketoimintayksiköt käyttivät suorituskyvyn mittausjärjestelmää yksinkertaisena ohjausjärjestelmänä, kun taas tehokkaat liiketoimintayksiköt käyttivät mittausjärjestelmää interaktiivisesti. Koska Bournen ym. tutkimus koski vain yhtä organisaatiota, on tulosten laajempi sovellettavuus kyseenalaista. Bourne ym. kuitenkin haastavat tutkimukset, jotka rajoittuvat vain muodollisiin suorituskyvyn mittausrutiineihin, eivätkä ne heidän mielestään todennäköisesti havaitse monia keskeisiä tekijöitä, jotka erottavat korkean ja keskimääräisen suorituskyvyn. (Bourne ym. 2005.)

Suorituskykymittaristo tarjoaa kielen odotusten ja suoritusten kuvaamiseen, mikä mahdollistaa keskustelun siitä, miten jokainen voi edistää organisaation visiota. Kriittistä on kuitenkin mittaristojen käyttö. Mittaustulokset kertovat vain mitä tapahtui, eivät miksi tai mitä tulisi tehdä. Tarvitaan käytännön järjestelyjä, jotka mahdollistavat tiedon hyödyntämisen ja hyvien käytäntöjen kehittämisen, ja siten muuttaa suorituskyvyn mittaaminen suoritusjohtamiseksi. Organisaation on kyettävä siirtymään suorituskyvyn mittauksesta suorituskyvyn johtamiseen. (Amaratunga & Baldry 2002.)

3 Suorituskyvyn johtaminen

Organisaatiot saavat suhteellista kilpailuetua toimiessaan tehokkaammin kuin kilpailijansa ja ydinasia toiminnan tehokkuuden näkökulmasta on yrityksessä työskentelevien ihmisten kyky työskennellä tehokkaasti (Viitala & Jylhä 2021). Suorituskyvyn johtaminen kattaa tavoitteiden asettamisen, jatkuvan edistymisen arvioinnin ja säännöllisen yhteydenpidon, palautteen ja valmentamisen suorituskyvyn parantamiseksi sekä henkilöstön kehittämissohjelmien toteuttamisen (Sahoo & Mishra 2012). Sen päätavoitteena on varmistaa, että organisaation kaikki osa-alueet ja toimijat, kuten prosessit, osastot, tiimit, työntekijät ja asiakkaat, toimivat yhdessä optimaalisesti saavuttaakseen organisaation tavoittelemat tulokset (Castca, Bamber & Sharp 2003; Biron ym. 2011). Hyvin toteutettuna suorituskyvyn johtaminen on kestävä kilpailuedun lähde ja voi tuottaa merkittäviä etuja organisaatioille (Aguinis & Pierce 2008; Sahoo & Mishra 2012).

Ates, Garengon, Cocca ja Bitici (2013) ovat vertailleet suorituskyvyn johtamiseen liittyviä tutkimuksia ja havainneet näissä erilaisia määritelmiä näkökulman mukaan. Strategisesta näkökulmasta suorituskyvyn johtamista kuvataan prosessina, joka auttaa organisaatiota muotoilemaan, toteuttamaan ja muuttamaan tavoitteitaan sekä muuttamaan ne teoiksi. Laadun näkökulmasta kuvatut määritelmät taas keskittyvät prosessien ja suorituskyvyn parantamiseen, joka saadaan aikaan prosessien uudelleensuunnittelulla. *Operations management* -taustaiset määritelmät taas korostavat suorituskyvyn mittaamisen, suorituskykykymittareiden sekä raportoinnin kehittämiseen liittyvien toimintojen merkitystä. Henkilöstöhallinnon näkökulmasta suorituskyvyn johtaminen on keino ohjata ihmisiä menestymään työssään. Ne painottavat toimintaa, joka liittyy käyttäytymisen parantamiseen, motivointiin, taitojen kehittämiseen, kouluttamiseen ja palkitsemiseen. Ates ym. kuvaavatkin suorituskyvyn johtamista ”iteratiiviseksi suljetun piirin prosessiksi, jonka tavoitteena on hallita ja parantaa yksilön ja yrityksen suorituskykyä jatkuvasti mukautuen muuttuvaan toimintaympäristöön”. (Ates, Garengon, Cocca & Bitici 2013.)

Almohtasebin ym. (2019) ovat aiemman tutkimuskirjallisuuden perusteella havainneet, että suorituskyvyn johtamiseen tarvitaan monia eri toimia, kuten toiminnan tehokkuuden ja vaikuttavuuden mittaamista lyhyellä ja pitkällä aikavälillä, keskeisten sidosryhmien hallintaa, organisaatiokulttuurin ja motivaation johtamista sekä rahamääräisen ja ei-rahamääräisen

tiedon hyödyntämistä organisaation tulevien tavoitteiden määrittämiseen ja päätösten tekemiseen. Kirjoittajien mukaan tutkimuksissa suorituskyvyn johtaminen käsitetään myös eri tavoin. Almohtasebin ym. mukaan esimerkiksi Armstrong, (1992) ja De Waal (2003) näkevät suoritusjohtamisen joukkona toimia, joiden tarkoituksena on kehittää ja johtaa henkilöstön lyhyen ja pitkän aikavälin suorituskykyä. Brudan (2010) ja Ohemeng (2009) puolestaan uskovat, että suorituskyvynjohtaminen keskittyy organisaation tavoitteiden saavuttamiseen strategisen suunnittelun ja suunnitelmien toimeenpanon kautta sekä organisaation tavoitteiden ja odotusten ymmärtämiseen ja jatkuvaan palautteen antamiseen suorituskyvyn parantamiseksi. (Almohtasebin ym. 2019.)

de Leeuw ja van den Bergin (2011) mukaan yleisesti uskotaan, että suorituskyvyn johtamisen käytäntöjä soveltavat yritykset menestyvät paremmin kuin ne, jotka eivät mittaa ja hallitse suorituskykyään. Heidän mukaansa suorituskyvyn johtamisen ja suorituskyvyn parantamisen välistä yhteyttä tarkastelevissa tutkimuksissa oletetaan, että suoritusjohtaminen vaikuttaa yksilöiden käyttäytymiseen organisaatiossa, mikä sitten helpottaa organisaation tavoitteiden saavuttamista. de Leeuw ja van den Bergin mukaan suorituskyvyn johtamisen strategiset näkökohdat ovat saaneet kirjallisuudessa paljon huomiota, mutta myös operatiivinen näkökulma suorituskyvyn johtamiseen on tarpeellinen, jotta voidaan selvittää, miksi ja miten suorituskyvyn johtamisen käytännöt vaikuttavat suorituskykyyn. (de Leeuw & van den Berg 2019)

Omassa tutkimuksessaan de Leeuw ja van den Berg (2019) ovat halunneet selkeyttää suorituskyvyn johtamisen ja suorituskyvyn parantamisen väliseen liittyvä oletuksen ymmärtämistä. Kirjoittajat ovat tarkastelleet, miten suoritusjohtamisen käytännöt, joissa vaikutetaan yksilöiden käyttäytymiseen, liittyvät suorituskyvyn parantamiseen. Tutkimuksessaan de Leeuw ja van den Berg keskittyivät operatiiviseen suorituskyvyn johtamiseen eli suorituskykymittareiden määrittelyyn, hyödyntämiseen ja käyttöön osana suorassa päivittäistä toimintaa. Tarkastelussa olivat toimijat, jotka tekevät suurimman osan työstään suorassa tuotannossa tai jakelussa. de Leeuw ja van den Berg hyödynsivät tutkimuksessaan 102 yrityksen kesken tehtyä kyselyä tavoitteenaan tunnistaa suoritusjohtamisen käytäntöjen, myymäläkäyttäytymisen ja suorituskyvyn parantamisen välisiä suhteita. Tutkimuksessaan he tunnistivat kolme käyttäytymisklusteria, jotka korreloivat positiivisesti suorituskyvyn parantamisen kanssa: ”ymmärtäminen”, ”motivaatio” ja ”keskity parantamiseen”. Kirjoittajat

tunnistivat myös 17 suorituskyvyn johtamisen käytäntöä, joilla oli merkittävä ja myönteinen yhteys yhteen tai useampaan käyttäytymisklusteriin. Lisäksi de Leeuw ja van den Berg havaitsivat, että sovellettujen suorituskyvyn johtamiskäytäntöjen määrällä ja suorituskyvyn parantamisen välillä on positiivinen korrelaatio. Heidän havaintonsa viittaavat, että myös hyödynnettävien käytäntöjen määrällä on yhteys suorituskyvyn parantamiseen. Tutkimuksen rajoituksena on, että de Leeuw ja van den Berg tarkastelivat monia eri toimialoja yhtä aikaa. Keskittyminen esimerkiksi yhteen toimialaan mahdollistaisi suorituskyvyn johtamisen käytäntöjen suhteuttamisen toimialakohtaisiin ominaisuuksiin. (de Leeuw & van den Berg 2019)

3.1 Suorituskyvyn johtamisjärjestelmät

Suorituskyvyn johtamisjärjestelmällä tarkoitetaan systemaattista tapaa mitata organisaation suorituskykyä ja käyttää näitä tuloksia johtamisessa tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantamiseksi (Kadak & Laitinen 2023). Amaratungan ym. (2011) mukaan suorituskyvyn johtamisjärjestelmä tarkoittaa suorituskykyyn liittyvien mittaustietojen käyttöä positiivisten muutosten aikaansaamisessa organisaatiojärjestelmissä, prosesseissa ja kulttuureissa. Tämä toteutetaan asettamalla suorituskykyyn liittyviä tavoitteita, priorisoimalla ja allokoimalla resursseja, vahvistamalla tai muuttamalla johtajien käytäntöjä organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi sekä jakamalla tavoitteiden saavuttamisesta saatuja tuloksia. (Almohtasebin ym. 2019.) Fryerin, Antonyn ja Ogdenin (2009) mukaan kirjallisuudessa onnistuneen suorituskyvyn johtamisjärjestelmän tärkeimmiksi ominaisuuksiksi on yksilöity suorituskyvyn johtamisjärjestelmän ja organisaation olemassa olevien järjestelmien ja strategioiden yhdenmukaistaminen, sitoutunut johtajuus, yrityksen kulttuuri, sidosryhmien osallistuminen sekä jatkuva seuranta, palaute ja tuloksista oppiminen. Kirjoittajien mukaan tärkeää on, että suorituskyvyn johtaminen nähdään keinona parantaa ja tunnistaa hyviä suorituksia eikä keinona rangaista huonosti suoriutuneita, (Fryer ym. 2009.)

Almohtasebin ym. (2019) mukaan aikaisempien tutkimusten perusteella voidaan päätellä, että tehokkaan ja vaikuttavan suorituskyvyn johtamisen edellytyksenä on, että määritellään organisaation missio, strategia ja tavoitteet sekä johtamalla tavoitteet kaikille organisaatiotasolle. Bironin ja Farndalen (2011) mukaan suorituskyvyn johtamisjärjestelmille on asetettu

useita tavoitteita, jotka voidaan tiivistää kahteen kategoriaan: strategisiin tavoitteisiin ja taktisiin tavoitteisiin. Strategiset tavoitteet tarkoittavat, että järjestelmät on suunniteltu auttamaan ylintä johtoa saavuttamaan organisaation tavoitteet. Yhdistämällä organisaatiotason tavoitteet yksilöllisiin tavoitteisiin järjestelmä vahvistaa organisaation tavoitteiden mukaista käyttäytymistä. Kun työntekijät ymmärtävät, että suorituskykyyn liittyvät pyrkimykset ovat yhtenäisiä ja toisiaan täydentäviä, he saavat selkeän signaalin siitä, mitkä asenteet ja käyttäytymiset edistävät organisaation toimintaa. Taktiset tavoitteet tarkoittavat, että järjestelmät on suunniteltu tarjoamaan pätevää tietoa henkilöstöön liittyvien päätösten tekemiseen, kuten palkankorotukset, ylennykset, irtisanomiset sekä huonon suorituskyvyn tunnistaminen. Kun työntekijät ovat tietoisia perusteista, joiden pohjalta suorituskykyyn perustuvia päätöksiä tehdään, he saavat selkeän signaalin siitä, mitä organisaatiossa arvostetaan. (Biron & Farn-dale 2011.)

Suorituskyvyn johtamisjärjestelmän tulisi antaa vastauksia kysymyksiin, kuten mitä on saavutettu, kuinka tehokkaasti organisaatioiden toiminta tapahtuu ja onko asiakkaiden odotuksia onnistuttu täyttämään (Bourne ym. 2000). O’Kanen, McCracken ja Brownin (2023) mukaan tehokkaat suorituskyvyn johtamisjärjestelmät ottavat huomioon suorituskyvyn tunnistamisen, suorituskyvyn mittaamisen ja arvioimisen sekä tulevaisuuden suorituskyvyn kehittämisen ja tulosten tuottamisen. Suorituskyvyn johtamisjärjestelmien kriittisiä menestyskijöitä ovat esimerkiksi organisaation prosessien ja toimintojen yksinkertaistaminen, organisaation tavoitteiden linjaaminen, organisaatiokulttuurin integrointi sekä teknologian hyödyntäminen. Kun prosessit ja toiminnot on suunniteltu huolellisesti tukemaan haluttujen tulosten saavuttamista, ne parantavat suorituskyvyn johtamisjärjestelmän tehokkuutta. (Ntalasha & Phiri 2020.)

Suorituskyvyn johtamisjärjestelmät voivat perustua saavutettujen tulosten arviointiin, käyttäytymisen (eli miten työ tehdään) arviointiin, tai näiden molempien arviointiin. Lisäksi on olemassa suorituskyvyn johtamisjärjestelmiä, joissa painotetaan tulosten sijasta prosesseja, kuten osaamis- ja taitopohjaiset järjestelmät. (Aguinis & Pierce 2008.) Franco-Santos ym. (2022) määrittelevät suorituskyvyn johtamisjärjestelmät organisaatiossa olevien ohjausmekanismien verkostoksi, jotka helpottavat sen tavoitteiden saavuttamista vaikuttamalla tai ohjaamalla ihmisten käyttäytymistä. Ohjausmekanismeilla he tarkoittavat prosesseja ja käytäntöjä, jotka lisäävät todennäköisyyttä, että organisaation henkilöstö toimii tavalla, joka

helpottaa organisaation tavoitteiden saavuttamista. Ohjausmekanismit auttavat keskeisiä sidosryhmiä pääsemään yhteisymmärrykseen tavoitteista, jotka on priorisoitava sekä helpottavat näiden tavoitteiden muuttamista toimenpiteiksi, joiden avulla tavoitteet saavutetaan. (Franco-Santos ym. 2022.)

Suorituskyvyn johtamisjärjestelmiä tarvitaan edistämään ja kehittämään arvoja, periaatteita ja osaamista, joita tarvitaan optimaalisten tulosten saavuttamiseksi (Sahoo & Mishra 2012). Ne mahdollistavat organisaatioiden strategioiden muokkaamisen reaaliaikaisen oppimisen pohjalta, ja niiden käyttöönotto antaa organisaatioille kyvyn strategiseen oppimiseen. Suorituskyvyn johtamisjärjestelmien avulla organisaatiot voivat seurata sekä nykyistä suorituskykyään että pyrkimyksiään parantaa prosesseja, motivoida ja kouluttaa työntekijöitä sekä kehittää tietojärjestelmiä, eli kykyään oppia ja kehittyä (Amaratunga & Baldry 2002).

3.2 Suorituskyvyn johtaminen prosessina

Suorituskyvyn johtaminen on jatkuva prosessi yksilöiden ja tiimien suoritusten tunnistamiseksi, mittaamiseksi ja kehittämiseksi sekä suorituskyvyn yhdenmukaistamiseksi organisaation strategisten tavoitteiden kanssa. Se on ihmisten suoritusten johtamista haluttujen tulosten saavuttamiseksi. (Aguinis ym. 2011; Sahoo & Mishra 2012.) Bititci, Carrie & McDevitt (1997) ovat kuvanneet prosessin tavoitteeksi luoda sisäinen ohjausjärjestelmä, jossa liiketoiminnan strategiat viedään osaksi arkea organisaatioiden kaikilla osa-alueilla. Suorituskyvyn johtamisprosessi määrittelee, miten organisaatio hyödyntää erilaisia toimintamalleja, kuten johdon laskentatoimea, ei-rahamääräisiä mittareita, suorituskykymittareita, bonusjärjestelmiä ja henkilöstön suoritusarviointia, suorituskyvyn johtamisen tukena. Prosessin ytimessä on suorituskykymittaristo, jonka tulee ottaa huomioon liiketoimintaan liittyvät strategiset ja ympäristötekijät sekä organisaation rakenne, sen prosessit, toiminnot ja niiden väliset suhteet. Mittariston keräämän olennaisen tiedon tarkoituksena on tukea organisaatioiden strategisten ja taktisten tavoitteiden toteutumista sekä tarjoaa kehyksen, jolla varmistetaan relevantin tiedon hyödyntäminen päätöksenteossa. (Bititci ym. 1997.)

Suorituskyvyn johtamisen prosessia on kuvattu monella eri tavalla (Gruman & Saks 2011). Ntalashan ja Phirin (2020) mukaan yleinen tapa kuvata suorituskyvyn johtamisen prosessia

on soveltaa Pulakosin (2009) suorituskyvyn johtamisen prosessimallia. Pulakosin mallin mukaan suorituskyvyn johtamisen prosessi on riippuvainen siitä tarkoituksesta, jota varten se on suunniteltu. Malli rakentuu viidestä elementistä, ja alkaa tyypillisesti suunnitteluvaiheella, jossa asetetaan sekä tuloksiin että käyttäytymiseen liittyvät odotukset. Toisena elementtinä Pulakos korostaa jatkuvan palautteen merkitystä, josta ovat vastuussa sekä esihenkilöt että työntekijät. Palautetta tulisi antaa jatkuvasti koko arviointijakson ja erityisesti, kun havaitaan poikkeuksellista tai tehotonta suorituskykyä. Erittäin arvokasta on myös päivittäisistä saavutuksista ja panoksista annettu palaute. Kolmas elementti korostaa työntekijöiden panoksen merkitystä. On välttämätöntä saada työntekijät aktiivisesti mukaan malliin. Neljäs ja viides elementti käsittelevät suorituskyvyn arviointia. Suorituskyvyn arviointi tehdään keskeisten tulosalueiden tai työntekijän pätevyyden perusteella. Mallin lopussa on muodollinen tapaaminen esihenkilön ja työntekijän välillä, jossa käydään läpi yhteenveto suorituksista. Tämä on tilaisuus keskustella yhdessä arvioinnista ja arvioinnin perusteista sekä mahdollisuus suunnitella kehitystoimia. (Ntalasha & Phiri 2020.)

Aguiniksen (2009) malli muistuttaa Pulakosin (2009) mallia. Aguiniksen mukaan suorituskyvyn johtamisen prosessi rakentuu kuudesta eri vaiheesta. Vaiheet etenevät syklisesti osana jatkuvaa prosessia. Ensimmäinen vaihe keskittyy suorituksen johtamisen edellytyksiin eli organisaation mission ja strategisten tavoitteiden tuntemiseen. Toisessa vaiheessa esihenkilö ja työntekijä sopivat yhdessä työtehtävistä ja suoritustavoista, huomioiden sekä tulokset että käyttäytymisen. Kolmannessa vaiheessa työntekijä pyrkii saavuttamaan sovitut tulokset ja toimimaan sovitulla tavalla. Neljännessä vaiheessa esihenkilö ja työntekijä arvioivat, onko tavoitteet saavutettu ja käyttäytyminen ollut toivottua. Viidennessä vaiheessa käydään arviointikeskustelu, jossa työntekijä saa palautetta suorituksestaan. Viimeinen vaihe on uusiminen ja uudelleensopimus, joka vastaa prosessin suunnitteluvaiheita. Erona on, että siinä hyödynnetään prosessin aikana saatuja oivalluksia ja tietoja. (Aguinis & Pierce 2007.) Brudanin (2010) malli taas edustaa tapaa lähestyä suorituskyvyn johtamista kokonaisuutena. Hänen mukaansa suorituskyvyn johtamisen prosessi on kattava kokonaisuus, joka koostuu useista osaprosesseista, kuten strategian määrittely, strategian toteuttaminen, koulutus ja suorituskyvyn mittaaminen.

Tyypillisesti suorituskyvyn johtamisen prosesseja on siis kuvattu malleina, jotka koostuvat sarjasta vaiheita tai toimintoja. Suurin osa malleista keskittyy ennakoitaviin muuttujiin,

joihin liittyy jonkin verran vaihtelua työntekijöiden suoritustavoitteiden asettamisessa, suorituskyvyn arvioinnissa ja palautteen antamisessa. (Gruman & Saks 2011.) Ates ym. (2013) ovat artikkelissaan kuvanneet useiden tutkimusten perusteella, miten prosessi tyypillisesti etenee. Heidän havaintojensa mukaan suorituskyvyn johtamisen prosessi alkaa strategian kehittämisellä, joka sisältää vision, mission ja arvojen määrittelyn sekä liiketoiminnan päämäärien asettamisen yksilö- ja tiimitasolla. Näiden tavoitteiden saavuttamiseksi kehitetään toimintasuunnitelmia sekä arvioidaan resurssitarpeet niin organisaatio- kuin yksilötasolla. Toteutusvaiheessa suunnitellut toimenpiteet ja muutokset toteutetaan. Toteutuksen edistymistä ja tavoitteiden saavuttamista seurataan suorituskyvyn mittaus- ja seurantaprosessien avulla. Suorituskykyä arvioidaan säännöllisesti ja verrataan suunniteltuihin tavoitteisiin, jotta toimintasuunnitelmaa voidaan tarvittaessa muuttaa. Suorituskykyyn liittyvää arviointitietoa hyödynnetään osana päätöksentekoa ja palautteen antamista, jotta organisaatio voi oppia ja mukauttaa toimintaansa. Organisaatiotasolla tämä voi tarkoittaa strategian tarkistamista ja mukauttamista liiketoimintaympäristöön. Strategian muuttuessa myös suorituskymittarit on tarkastettava, jotta ne pysyvät relevantteina ja yrityksen tavoitteiden mukaisina. Arviointi ja palaute yksilötasolla tarjoavat mekanismin vastuullisuudelle ja palkitsemiselle, motivoiden työntekijöitä tavoitteiden saavuttamiseen ja edistään asianmukaista käyttäytymistä. (Ates ym. 2013.) Drumm (2005) korostaakin, että suorituskyvyn johtaminen ei ole vuosittainen ylistys- ja syyttelyrituaali vaan jatkuva prosessi, jossa suunnitellaan, seurataan, dokumentoidaan ja ohjataan suorituskkyä.

Tavoitteiden asettaminen on suorituskyvyn johtamisen lähtökohta, joka lähtee organisaation strategiasta ja ylimmästä johdosta. Organisaation yksiköiden esihenkilöiden tehtävänä on varmistaa, että yksikön ja sen työntekijöiden tavoitteet tukevat organisaation tavoitteiden saavuttamista. (Viitala & Jylhä 2019; Viitala 2021.) Organisaation tavoitteiden heijastuminen yksilöllisiin tavoitteisiin pyrkii lisäämään kaikkien työntekijöiden vastuullisuutta organisaatiostrategian toteuttamisessa. (Brudan 2010.) Kuten aiemmin luvussa 2.2 kuvattiin, suorituskkytavoitteiden asettamiseen käytetään erilaisia menetelmiä (Ahmad ym. 2005). Ihannetapauksessa tavoitteet tulisi asettaa suhteessa kilpailijoihin, mutta mikäli vertailuarvoja ei ole saatavilla, organisaation tehtävänä on asettaa tavoitteet parhaalla mahdollisella tavalla. Tällaisissa tapauksissa tavoitteen asettamisesta voi kuitenkin tulla arvailua. Jos tavoitteet asetetaan mielivaltaisesti, ne voivat herättää turhautumista niiden ihmisten keskuudessa, joiden on saavutettava ne, varsinkin jos resurssit eivät riitä siihen. (Walsh 2000.)

Tavoitteen asetantaan liittyvänä ongelmana voi myös olla, että vertailutiedot perustuvat sellaiseen tasoon, joita ei pystytä saavuttamaan. Ei-saavutettavien tavoitteiden asettaminen on organisaation resursseja tuhlaavaa sekä henkilöstöä turhauttavaa. Suorituskyvyn vertailussa ulkopuolisiin tekijöihin tulisi vertailuarvoja hyödyntää arvioimalla omien toimintojen valmiuksia: pystyvätkö ne suoriutumaan luokkansa parhaiden toimintojen kaltaisesti vai eivät. (Ahmad ym. 2005.)

Suorituskyvyn johtaminen on suorituksen mittaamiseen ja raportointiin perustuvaa toimintaa, joka johtaa parannuksiin käyttäytymisessä, motivaatiossa ja prosesseissa sekä edistää innovaatioita (Radnor & Barnes 2007). Suorituskyvyn johtaminen ja suorituskyvyn mittaaminen liittyvät olennaisesti toisiinsa (Ukko 2009; Brudan 2010). Suorituskyvyn johtaminen perustuu suorituskyvyn mittauksen tuottamaan informaatioon (Hannula & Lönnqvist 2002). Systemaattisesti toteutettavan suorituskyvyn mittaamisen tuloksia hyödynnetään johtamisessa tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantamiseksi (Kadak ja Laitinen 2023). Suorituskyvyn mittaaminen on vain yksi osa suorituskyvyn johtamista eikä sillä voida korvata johtamista (Ukko 2009; Aguinis ym. 2011). Se on suorituskyvyn johtamisen osaprosessi, joka keskittyy tulosten tunnistamiseen, seurantaan ja viestimiseen suorituskykymittareita hyödyntäen sekä käsittelee tulosten arviointia, kun taas suorituskyvyn johtaminen käsittelee arvioinnin tulosten perusteella toimenpiteitä ja tavoitteiden saavuttamisen varmistamista. (Brudan 2010.) Tehokas siirtymä suorituskyvyn mittaamisesta suorituskyvyn johtamiseen edellyttää oikeaa organisaatorakennetta, joka mahdollistaa mittaustulosten tehokkaan käytön sekä kyvyn hyödyntää näitä tuloksia muutoksen aikaansaamiseen organisaatiossa (Amaratunga & Baldry 2002).

Suorituskyvyn johtamisen avulla organisaatiot kehittävät yksilöiden ja yksiköiden suorituskykyä. Lisäksi ne parantavat organisaation tehokkuutta sekä sisäistä että ulkoista päätöksentekoa. (Bourne ym. 2000; Biron 2011.) Pulakos (2009) arvioi, että vaikka päätöksenteon tukeminen ja toiminnan kehittäminen liittyvät toisiinsa, suorituskyvyn johtamisjärjestelmät tukevat harvoin molempia. Esimerkiksi kun suorituksen arvioinnista saatua tietoa käytetään perustana erilaisilla päätöksillä, saattaa näillä olla sekä myönteisiä että kielteisiä vaikutuksia työntekijöihin, kuten ylennykset, palkkapäätökset tai henkilöstön vähentäminen. Toisaalta, kun suorituksen arvioinnista saatu tieto hyödynnetään kehittämiseen, se ohjaa työntekijöiden kehittämiseen liittyviä toimintoja, kuten mentorointia, koulutusta ja muita toimintoja, joilla

parannetaan työntekijöiden kyvykkyyksiä. Teoreettisesti on mahdollista, että suorituskyvyn johtamisjärjestelmä tukee sekä päätöksentekoa että toiminnan kehittämistä, mutta käytännössä tämä voi osoittautua liian hankalaksi saavuttaa. (Ntalasha & Phiri 2020.)

Almohtasebin ym. (2019) havaintojen mukaan aiempi kirjallisuus osoittaa, että palkitsemisen yhteensovittaminen organisaation strategioiden kanssa on tärkeää onnistuneen suorituskyvyn johtamisen toteuttamiseksi. Viitala (2021) korostaa myös selkeän ja oikeudenmukaisen palkitsemisjärjestelmän merkitystä osana suorituksen johtamista. Palkitsemisjärjestelmän on oltava johdonmukaisesti yhteydessä tavoitteen asetantaan sekä suorituskyvyn arviointiin. (Viitala 2021.) Työntekijöiden palkitsemisella tarkoitetaan, että heille annetaan jostain enemmän kuin yleensä annetaan (Rao 2016). Järvenpää ym. (2020) kuvaavat palkitsemista välineenä ohjata käyttäytymistä sekä keinona kannustaa henkilöstä toimimaan organisaation arvojen mukaisesti. Heidän mukaansa palkitsemisellä voidaan myös tukea strategiaa, menestystä sekä tavoitteiden saavuttamista. Helsilän (2006) mukaan palkitsemisellä osana suorituskyvyn johtamista on useita hyötyjä. Hänen mukaansa esimerkiksi suoriutumisesta keskusteleminen ja siitä palkitseminen osoittavat arvostusta henkilöiden pätevyyttä, kehittymistä ja hyvää työtä kohtaan, millä on vaikutusta sekä yksilön motivaatioon ja työtyytyväisyyteen että yrityksen kulttuuriin. (Viitala 2021.)

Palkitsemisjärjestelmän avulla voidaan yhdistää työntekijöiden ja organisaation tavoitteet, mitata niiden toteutumista sekä palkita niiden saavuttamisesta. Niiden avulla voidaan kuvata, mitä organisaatiossa arvostetaan sekä kytkeä suorituskyvyn mittaaminen ja mittarit käytännön tekemiseen. (Järvenpää ym. 2020, 347.) Suorituskyvyn perusteella palkitseminen on kuitenkin kiistanalaista, koska ei ole olemassa helppoja tapoja mitata suorituskykyä palkitsemistarkoituksiin (Rao 2016). Brudanin (2010) mukaan tavoitteiden asettamisen ja tulosten mittaamisen hyödyntäminen osana palkitsemista johtaa usein väärinkäyttöön. Työntekijät saattavat manipuloida järjestelmää omaksi edukseen muiden tiimien tai jopa koko organisaation kustannuksella. (Brudan 2010.) Raon (2016) mukaan myös palkitsemiseen liittyvä oikeudenmukaisuus voi pohdituttaa. Jos jotain hyvin suoriutuvaa palkitaan säännöllisesti ja huonommin suoriutuvaa harvemmin, voi huonommin suoriutunut kokea tämän masentavana. Tämä ajatus voi kuitenkin Raon mukaan johtaa siihen, että jonkin ajan kuluttua korkean suorituskyvyn työntekijät alkavat menettää motivaatiotaan, koska hyvin ja huonosti suoriutuvia työntekijöitä kohdellaan samalla tavalla tällaisissa organisaatioissa. (Rao 2016.)

Toimiakseen palkitsemisen on oltava oikeudenmukaista niin palkkion suuruuden kuin siihen liittyvien menettelytapojen, kuten palkitsemisen perusteiden, osalta (Järvenpää ym. 2020, 249).

Monen organisaation haasteena on, että suorituskyvyn johtaminen ei ole kokonaisvaltaista vaan keskittyy esimerkiksi vain suppeisiin alueisiin, kuten tavoitteiden toteutumisen seurantaan, jättäen esihenkilötyön, motivaation sekä kulttuurin ja ilmapiirin seuraamisen vähäiseksi (Viitala & Jylhä 2019). de Waalin (2007) mukaan suurin ongelma suorituskyvyn johtamisessa ei ole esimerkiksi erilaisten mittareiden määrittely vaan henkilöstön saaminen organisaatiossa aloittamaan ja jatkamaan sovittujen toimintamallien hyödyntämistä niin, että kestäviä hyötyjä saavutetaan. Suorituskyvyn johtamisen on oltava kokonaisvaltaista, joten on välttämätöntä kiinnittää huomiota sekä päätöksentekoa tukevaan välineelliseen puoleen, kuten mittareiden kehittämiseen, että käyttäytymiseen liittyvään puoleen. Huolehtimalla esimerkiksi henkilöstön työhyvinvoinnista ja riittävästä osaamisesta sekä hyvistä olosuhteista mahdollistetaan tavoitteiden saavuttaminen. (de Waal 2007; Viitala 2021.)

3.3 Esihenkilöiden rooli suorituskyvyn johtamisessa

Suorituskyvyn johtaminen on jokapäiväistä ihmisten johtamista, tukemista ja kehittämistä (Den Hartog, Boselie & Paauwe 2004). Se keskittyy tapoihin ja toimintoihin, joiden tavoitteena on motivoida ja parantaa ensisijaisesti työntekijän suorituskykyä ja sitä kautta koko organisaation suorituskykyä (DeNisi & Pritchard 2006). Suorituskyvyn johtamisella pyritään myös luomaan työympäristö, joka mahdollistaa korkean suorituskyvyn henkilöstölle (Sahoo & Mishra 2012). Suurin osa suorituskyvyn johtamiseen liittyvistä tavoista ja toimista toteutetaan ja viedään käytäntöön esihenkilöiden toimesta. Tämän vuoksi esihenkilöiden käyttäytyminen vaikuttaa siihen, miten nämä käytännöt vaikuttavat työntekijöiden käsityksiin ja käyttäytymiseen. (Den Hartog ym. 2004.)

Vastuu suorituskyvyn johtamisen tehokkuudesta on pitkälti esihenkilöillä (Haines & Stone 2012). Heillä on suorituskyvyn johtamisen prosessissa selkeä rooli. He toteuttavat suorituskyvyn johtamista käytännössä ja vaikuttavat siten johdettaviensa sitoutumiseen, motivaatioon ja luottamukseen. Esihenkilöt asettavat odotuksia, mittaavat ja arvioivat tuloksia

sekä palkitsevat onnistumisista. Heidän tulisi myös mahdollistaa johdettaviensa kehittyminen sekä ja edistää ilmapiiriä, joka tukee korkeaa suorituskyykyä. (Den Hartog, Boselie & Paauwe 2004.) Sagoon ja Mishran (2012) mukaan esihenkilön tulisi käydä johdettaviensa kanssa läpi suoritustaso, jota työntekijän tulee jatkuvasti ylläpitää. Lisäksi esihenkilön tulee keskustella johdettaviensa kanssa tuesta ja resursseista, joita tarjotaan työntekijän auttamiseksi sekä mahdollisista seurauksista, jos suorituskyykyyn liittyviä vähimmäistavoitteita ei saavuteta. Esihenkilöllä on myös oltava suunnitelma palautteen antamisesta työntekijälle. (Sahoo & Mishra 2012.)

Suorituskyyvyn johtaminen perustuu esihenkilöiden ja heidän johdettaviensa keskinäiseen sopimukseen tavoitteista, vaatimuksista, suorituskyyvyn parantamisesta ja henkilökohtaisista kehityssuunnitelmista sekä näiden yhteisestä ja jatkuvasta tarkastelusta (Ntalasha & Phiri 2020). Esihenkilöt asettavat haastavia, mutta saavutettavissa olevia tavoitteita (Den Hartog ym. 2004). Yksilöille asetetaan suoritukseen liittyviä odotuksia ja tavoitteita, jotka ohjaavat heidän pyrkimyksiään saavuttaa organisaation tavoitteet. Suorituskyyky ei muutu vain siksi, että tavoite on asetettu eikä tavoitteiden asettaminen tarkoita vain saavutettavan luvun asettamista, vaan myös suunnitelman laatimista sen saavuttamiseksi. (Bourne & Bourne 2011.) Suunnittelu on esihenkilön ja työntekijän välinen keskustelu ja sopimus siitä, mitä ja miten tulee tehdä. Siinä huomioidaan sekä tulokset että käyttäytyminen (Aguinis & Pierce 2008). Työntekijöiden osallistaminen suunnitteluvaiheeseen auttaa heitä ymmärtämään organisaation tavoitteet, mitä pitää tehdä, miksi ja miten se on tehtävä sekä miten hyvin se pitäisi tehdä (Ntalasha & Phiri 2020).

Esihenkilöt arvioivat suorituskyykyä (Den Hartog ym. 2004). Grumanin ja Saksin (2011) mukaan henkilöstön suorituskyyvyn arviointi on suorituskyyvyn johtamisen kulmakivi, jonka pääasialliset toiminnot ovat suoritusten arviointi ja palautteen antaminen. Arviointi ja palaute tulisi toteuttaa suhteessa yhteiseen suunnitelmaan (Sahoo & Mishra 2012). Suorituskyyvyn arvioinnin avulla esihenkilöt saavat tietoa, jota hyödyntäen voivat pyrkiä parantamaan työntekijöiden suorituskyykyä (DeNisi & Pritchard 2006). Suoriutumisen arviointi kiinnittyy erilaisiin määrällisiin tai laadullisiin mittareihin. Lisäksi arviointi tulisi toteuttaa suhteessa kontekstiin eli huomioida mahdolliset olosuhteissa tapahtuneet muutokset. (Viitala 2021.) Arviointiin tulee esihenkilön lisäksi osallistua hänen johdettavansa, ja sen tavoitteena on selvittää, missä määrin halutut käyttäytymiset ovat näkyneet ja onko haluttuja tuloksia saavutettu

(Aguinis & Pierce 2007). Suorituskykyyn liittyvien mittarien ja kriteerien valinta vaatii huolellisesta harkintaa, koska niiden perusteella työntekijöitä seurataan, arvioidaan ja mahdollisesti palkitaan (Viitala 2021).

Sahoon & Mishran (2010) mukaan useimmissa organisaatioissa on käytetty liian vähän aikaa tavoitteiden ja mittarien asettamiseen työntekijöiden suorituskyvylle, ja arviot työntekijän suorituskyvystä ovat riittämättömiä. Organisaatioilla on myös taipumus keskittyä viimeisimpään suoritukseen ja jättää huomiotta työntekijän koko vuoden panokset, jolloin suorituskyvyn arvioinnit ovat riittämättömiä heijastamaan työntekijän työtä. (Sahoo & Mishra 2012.) Arvioinnin tukena voidaan hyödyntää esimerkiksi vertaispalautteita (Aguinis & Pierce 2007). Sahoon & Mishran (2010) mukaan 360°-palautejärjestelmät ovat yksi parhaimmista tavoista ymmärtää henkilökohtaisia ja organisaation kehitystarpeita. Hyvin hallittujen 360°-palauteprosessien avulla voidaan saada laadukasta palautetta kollegoilta ja esihenkilöiltä, mikä voi olla selkeä parannus yksittäisen henkilön palautteeseen verrattuna. Heidän mukaansa monet työntekijät kokevat, että 360°-palaute on tarkempaa ja validoidumpaa kuin pelkästään esihenkilöiltä saatu palaute. (Sahoo & Mishra 2012.)

Esihenkilöt antavat palautetta suorituskyvystä (Den Hartog ym. 2004). Kuten aiemmin kappaleessa 2.4.1 todettiin, suorituksen johtamisessa päivittäisellä ja jatkuvalla palautteella on keskeinen merkitys suorituksen johtamisen prosessissa (Pulakos 2009; Ntalasha & Phiri 2020). Gruman ja Saks (2011) ovat selvittäneet palautteen merkitystä eri tutkimusten perusteella. Heidän havaintojensa mukaan palautteella voi olla sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Positiivinen palaute edistää sitoutumista ja suorituskykyä sekä vaikuttaa organisaatioiden sosioemotionaaliseen ilmapiiriin. Toisaalta palaute voi myös heikentää suorituskykyä ja vahingoittaa vastaanottajan itsetuntoa, jos se annetaan lannistavana kritiikkinä. Rehellisyyttä palautteen antamisessa ei tule sekoittaa loukkaavuuteen. (Gruman & Saks 2011.) Pulakosin (2009) mukaan monissa organisaatioissa palautetta ei anneta riittävästi, koska monet esihenkilöt eivät osaa antaa tehokasta palautetta. Hänen mukaansa esihenkilöt saattavat vältellä antamasta palautetta, koska eivät tiedä, miten palaute kannattaa antaa rakentavasti niin, että se vähentäisi työntekijöiden puolustuskannalle asettautumista. Jotta palautteen antaminen olisi tehokasta, sen täytyy olla yhteinen vastuualue esihenkilöiden ja työntekijöiden välillä sekä perustua kahdensuuntaiseen viestintään. (Ntalasha & Phiri 2020.)

Esihenkilöiden rooli on keskeinen osa suorituskyvyn johtamisen menestystä (Gruman & Saks 2011). Heidän ammattitaitonsa, johdonmukaisuutensa sekä oikeudenmukaisuutensa tehtävien suorittamisessa sekä suhteet eri johdettaviensa kanssa ovat avainasemassa suorituskyvyn johtamisen onnistumisessa. Lisäksi esihenkilöiden taito toteuttaa suorituskykyjohtamiseen liittyviä toimia ratkaisee suurelta osin, vaikuttavatko tällaiset toimet todella myönteisesti työntekijöiden sitoutumiseen ja suorituskykyyn. (Den Hartog ym. 2004.) Suorituskyvyn johtaminen sitouttaa esihenkilöt jatkuvaan prosessiin, jossa heidän aktiivinen osallistumisensa on keskeistä tehokkuuden kannalta. Kun esihenkilöt osallistuvat täysipainoisesti suorituskyvyn johtamisen eri vaiheisiin, on organisaatioilla paremmat mahdollisuudet saavuttaa halutut tulokset. (Haines & St-Onge 2012.)

4 Kaupan toimiala, toimintaympäristö ja kilpailukytekijät

Kaupan ala on keskeinen osa suomalaista yhteiskuntaa ja elinkeinoelämää. Se luo Suomeen varallisuutta, hyvinvointia ja menestystä, minkä takia kaupan alan menestyminen on tärkeää koko yhteiskunnalle. (Kaupan liitto n.d.) Kaupan liiton (n.d) toimialoihin liittyvän määrittelyn mukaan kaupan ala jakaantuu vähittäis-, tukku- ja autokauppaan. Tukkukauppa kehittää tai ostaa tuotteita ja palveluja, myyden niitä eteenpäin esimerkiksi vähittäiskaupalle tai muille yrityksille sekä julkishallinnolle. Lisäksi maahantuonti on olennainen osa tukkukauppaa. Vähittäiskauppa myy tuotteita suoraan asiakkaille päivittäistavara- erikois- ja tavaratalokaupoissa. Vähittäiskaupan yksiköt voivat olla perinteisiä kivijalkakauppoja, verkkokauppoja tai niiden yhdistelmiä. Autokauppa myy autoja sekä kuluttajille että yrityksille. (Kaupan liitto n.d.)

Kaupan liiton määrittelyn mukaisesti kaupan ala voidaan jakaa myös tuotevalikoiman mukaisesti päivittäistavara- ja erikoistavarakauppaan, tavaratalokauppaan sekä tekniseen kauppaan. Päivittäistavarakauppa kattaa päivittäistavaroiden koko valikoiman, ja se toimii pääasiassa itsepalveluperiaatteella marketmyymälöissä ja verkkokaupoissa. Erikoiskaupat, kuten vaatekaupat, optikkoliikkeet ja apteekit, ovat erikoistavaroita ja niihin liittyviä palveluita tarjoavia vähittäiskauppoja. Niille on ominaista henkilökohtainen palvelu, korkea asiantuntemus, erikoistunut tuotevalikoima sekä hakeutuminen lähelle toisiaan ja pyrkimys keskeiseen sijantiin kaupunkirakenteessa. Tekninen kauppa keskittyy pääasiassa yritysten väliseen kauppaan, kuten teollisuuden ja rakentamisen tarvitsemien tuotteiden, raaka-aineiden ja komponenttien, maahantuontiin ja myyntiin sekä näihin tuotteisiin liittyviin ratkaisuihin ja palveluihin. (Kaupan liitto n.d.)

Kaupan ala työllistää suuren määrän ihmisiä, edistää kilpailukykyä, hyvinvointia ja alueellista elinvoimaa sekä tarjoaa monipuolisia tuotteita ja palveluita asiakkaille. Se muodostaa merkittävän osan Suomen yritysraakenteesta, ja sillä on huomattava vaikutus kansantalouteen. Kaupan ala on myös yksi Suomen suurimmista toimialoista esimerkiksi työllisten ja yritysten määrällä sekä liikevaihdolla mitattuna. Alan taloudellista merkitystä korostaa sen tuomat merkittävät verotulot. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022, 8–12.) Tilastokeskuksen mukaan Suomessa oli vuonna 2019 yhteensä 369 940 yritystä, joista 39 932 kuului kaupan alalle. Näistä yrityksistä suurimman osan, 44,1 prosenttia, muodostivat vähittäiskaupan

yrietykset. Samana vuonna koko kaupan alan liikevaihto oli noin 117,9 miljardia, joka tekee toimialasta yhden suurimmista liikevaihdolla mitattuna. Kaupan alan liikevaihdosta vähittäiskaupan osuus oli 33 prosenttia. Vuonna 2019 kaupan toimiala maksoi yhteisöveroa 751,8 miljoonaa euroa, mikä on noin 13 prosenttia kaikkien toimialojen maksamasta yhteisöverosta. Lisäksi kauppa tilitti vuonna 2020 lähes 8,8 miljardia euroa arvonlisäveroa, mikä on noin 48,6 prosenttia kaikkien toimialojen yhteenlasketuista arvonlisäveroista. Kaupan toimiala on myös merkittävä työllistäjä. Vuonna 2020 kaupan ala työllisti 270 000 henkilöä, mikä on noin 10,7 prosenttia kaikista toimialojen yhteenlasketuista työllisistä. Vähittäiskaupan osuus kaupan alan työntekijöistä noin 50 prosenttia. Huomioitavaa on kuitenkin, että vuonna 2020 vähittäiskaupan työllisistä jopa 60 prosenttia on ollut osa-aikatyöntekijöitä. Osa-aikaisuutta selittää esimerkiksi kaupan alan vaihteleva asiakaskysyntä. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022, 15–27.) Bruttokansantuotteella mitattuna kauppa on elinkeinoelämän suurin toimiala, muodostaen noin 10 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta. (Kaupan liitto n.d).

4.1 Monikanavainen kauppa

Kaupan monikanavaisuudella tarkoitetaan, että kaupalla on useampia kanavia tarjota tuotteita ja palveluja kuluttajille. Ylikanavaisuus puolestaan viittaa saumattomaan palvelukokonaisuuteen, jossa kaupan eri ostokanavat toimivat ajasta tai paikasta riippumatta yhtenäisenä kokonaisuutena. (Mitronen & Närvänen 2020, 38; Työ- ja elinkeinoministeriö 2022, 36.) Kaupan monikanavaisuus on kehittynyt nopeasti viime vuosina ja nykyään lähes kaikki perinteiset kaupan ketjut tarjoavat verkkokauppaa kivijalkamyymälöiden rinnalla. Lisäksi kaupan alalle on tullut runsaasti toimijoita, jotka keskittyvät pelkästään digitaalisiin kanaviin, kuten verkkokauppoihin. (Mitronen & Närvänen 2020, 38.) Verkkokauppa muovaa kaupan alaa voimakkaasti. Logistisesti tehokkaat verkkokauppa-alustat mahdollistavat nopean toimituksen, kattavan valikoiman sekä usein edullisemmat hinnat kuin kivijalkakaupoissa. Esimerkiksi päivittäistavarakaupassa verkkokauppa on kasvanut nopeasti ja osuuden on ennustettu selkeästi kasvavan vuoteen 2031 mennessä. (Mitronen & Närvänen 2020, 39–40; Työ- ja elinkeinoministeriö 2022, 36.)

Huolimatta maailmanlaajuisesti kasvavasta verkkokaupan osuudesta vähittäiskaupan ostoista, on kivijalkakaupan asema kuitenkin edelleen vahva. Verko- ja kivijalkakauppaa ei

tulisikaan asettaa vastakkain, sillä kaupankäynnin muotojen yhdistäminen voi täydentää toisiaan sekä hyödyttää monia toimijoita. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2022, 36.) Mitronen ja Närvänen (2020) ovat arvioineet työ- ja elinkeinoministeriölle laatimassaan asiantuntija-artikkelissaan, että vuoteen 2031 mennessä kaikki vähittäiskaupan toimijat tulevat entistä vahvemmin hyödyntämään moni- ja ylikanavaisuuden mahdollisuuksia. Tämä tarkoittaa kivi- ja verkko- ja verkkokaupan integraation syventämistä, esimerkiksi helpottamalla myymälänoutoa. He ennustavat myös verkko-ostamisen arkipäiväistyvän, kun erikoiskauppa ja ruoan verkkokauppa vakiinnuttavat rooliaan arkea helpottavina ratkaisuin. (Mitronen & Närvänen 2020, 38–41.)

4.2 Kaupan toimintaympäristö

Mitrosen ja Närväsen (2020, 14) mukaan, ”*kauppa on kiinteä ja elimellinen osa yhteiskuntaa, joka elää ja kehittyy asiakkaidensa vaatimusten, odotusten ja tarpeiden mukana.*” Kaupan alan toimintaympäristöön vaikuttavat sekä alan ulkopuoliset että sisäpuoliset tekijät. Esimerkiksi yhteiskunnallinen tilanne, kuten kansantalouden tila ja talouden kehitysnäkyvät, heijastuvat myös yksittäisiin kuluttajiin. Talouden kasvu tai taantuminen on suoraan verrannollinen kaupan alan kasvuun tai taantumiseen. Kaupan alan toimintaympäristöä muokkaavat myös kuluttajien ja muiden asiakkaiden, kuten ammattiasiakkaiden, arvostukset ja tarpeet. Kuluttajilla tarkoitetaan yksilöitä tai kotitalouksia, jotka ostavat tuotteita tai palveluita omaan tai kotitaloutensa tarpeisiin. Kuluttajien valintoihin vaikuttavat heidän suhtautumisensa esimerkiksi kuluttamiseen tai kierrättämiseen. Ammattiasiakkaat taas ovat erilaisia yrityksiä, jotka hankkivat tuotteita ja palveluita oman yritystoimintansa tarpeisiin. Toimintaympäristöön sekä kulutustottumuksiin vaikuttavat myös yhteiskuntarakenteeseen liittyvät muutokset, kuten väestön ikärakenteeseen muutokset, kotitalouksien koko, maan sisäiset muuttoliikkeet ja kaupungistuminen. Kaupan alan sisäpuolisia, toimintaympäristöä muovaavia tekijöitä ovat esimerkiksi kaupan alan yritysten omat investoinnit, liikepaikkoihin liittyvät ratkaisut sekä logistiikan ja tuotteiden hankintapaikat. (Mitronen ja Närvänen 2020, 14–16; Työ- ja elinkeinoministeriö 2022, 29.)

Mitrosen ja Närväsen (2020) mukaan kaupan alaa voidaan pitää myös sähköisen liiketoiminnan alana, jota digitalisoituminen muovaa tulevaisuudessa enenevissä määrin. Heidän

mukaansa digitalisaatio on ollut pitkään osa kaupan arkea esimerkiksi logistiikan, valikoi-
mahallinnan ja taloushallinnon osalta, mutta tällä hetkellä digitalisaatio etenee muun muassa
asiakashallinnan ja myymälätoimintojen ohjauksessa. (Mitronen ja Närvänen 2020, 23.) Di-
gitalisaatio lisää myös markkinoiden dynamiikkaa ja aggressiivista hinnoittelua (Seufert
2019, 89). Mitrosen ja Närväsen (2020, 23) mukaan digitalisaation ohella kaupan alaa muut-
taa digitaalinen disruptio, joka on kaupan alan toimijoille sekä uhka että mahdollisuus. Saa-
rijärven (2019) mukaan kaupan alalla disruption voima on kaksijakoinen. Toisaalta disruptio
uudistaa ja tehostaa kaupan sisäisiä toimintamalleja ja kaupasta on tulossa yhä enemmän
palvelutoimiala logistisen roolin sijaan. Toisaalta kaupan toimiala datavaltaistuu ja dataa
hallitsevat suuret kansainväliset toimivat. Suuret kansainväliset yritykset voivat tarjota ra-
jattomien tuotevalikoimien sekä halpojen hintojen lisäksi muille toimijoille palveluja, jotka
kytkyvät toimijat samalla osaksi suurten kansainvälisten yritysten ekosysteemiä murtaen pe-
rinteisiä liiketoimintamalleja. Näin ollen pienemmille toimijoille on elinehto, että ne hallit-
sevat suurten ekosysteemien logiikan ja toimintamallit. (Mitronen & Närvänen 2020, 24–
25.)

Markkinoiden ennakointi on olennainen osa kaupan strategista työskentelyä, ja edellyttää
yhtenäistä näkemystä toimintaympäristöön kohdistuvista muutosvoimista ja -trendeistä.
Markkinan kehittyminen sekä sitä ohjaavat tekijät, kuten asiakkaiden toiveet ja mieltymyk-
set, muokkaavat kaupan kilpailuasemaa. Muutostekijöiden osalta kauppaan kohdistuu neljä
strategista haastetta: näkemyksellinen, ydinresursseihin perustuva, markkinoiden mahdolli-
suuksista ja vaatimuksista nouseva sekä strategiseen dynaamisuusvalintaan liittyvä. Näke-
myksellinen haaste käsittelee kaupan toimintaympäristön kehittymistä. Ennakoivan strate-
gian edellytyksenä on, että kauppayrityksen johdolla on yhteinen näkemys toimintaympäris-
tön muutostrendeistä ja -voimista. Ilman yhteistä näkemystä, on haasteellista luoda yhte-
näistä ja tuloksellista strategiaa. Ydinresursseihin perustuva haaste liittyy johdon ja henki-
löstön osaamiseen, innovatiiviseen kehittämiseen sekä tietoteknologiaan, jotka mahdollista-
vat kehittymisen. Kaupan alalla toimivan yrityksen menestys perustuu strategiaan, jossa ko-
rostuu johdon ja henkilöstön innovatiivisuus ja osaaminen liiketoimintamallien kehittämi-
sessä ja arkeen viemisessä sekä kykyyn johtaa prosesseja tiedon avulla. Markkinoiden mah-
dollisuudet ja vaatimukset ovat kolmas kauppaan kohdistuva strateginen haaste. Se käsitte-
lee omien ydinresurssin varaan perustuvan strategian sekä markkinoiden mahdollisuuksien
yhteensovittamista. Kaupan alan yrityksen tulee valita itselleen sopivin strategiavaihtoehto,

kuten asiakaslähtöisyys tai kustannustehokkuus. Neljäs haaste, strateginen dynaamisuusvalinta, käsittelee, onko toiminta ennakoivaa ja dynaamista vai reaktiivista ja myötäilevää. Valintaan voi vaikuttaa yrityksen koko: pienen yrityksen voi olla haasteellista olla ennakoiva, ja ne joutuvat toimimaan reaktiivisesti. Suurten kauppojen osalta ennakoiva strategia mahdollistaa menestyksen rakentamisen omin toimenpitein. (Kuusela & Neilimo 2010, 16–17.)

Kilpailupaineet johtuvat taloudellisesti vakaista vähittäis- ja tukkukauppaketuista, kulutus-tavaroiden valmistajien omien myymälöiden avaamisesta, pysähtyneistä tuloista sekä kasvavista kustannuksista, jotka edellyttävät vähittäiskaupan yrityksiltä nopeaa reagointikykyä ja sopeutumiskykyä (Seufert 2019, 89). Kauton, Lindblomin ja Mitrosen (2008) mukaan asiakkaat sekä heidän odotuksensa ja tarpeensa ovat vähittäiskaupan toiminnan keskeisimpiä lähtökohtia. Kirjoittajien mukaan vähittäiskaupan yritysten on tärkeää seurata, ennakoida ja analysoida asiakkaiden käyttäytymisessä ja tarpeissa ilmeneviä muutoksia oman menestystensä kannalta. Nykytilanteen lisäksi on arvioitava myös tulevia muutoksia ja trendejä. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 13.) Kuusela ja Neilimo (2010) kuvaavat kaupan alaan kohdistuvan useita muutostekijöitä sekä megatrendejä. Näitä ovat esimerkiksi globalisaatio ja kansainvälistyminen, pitkien arvoketjujen johtaminen, teknologian ja tiedon hyödyntäminen, asiakaskäyttäytymisen pirstaloituminen, kilpailun kiristyminen, yritysten yhteiskuntavastuun merkityksen kasvu sekä markkinoiden alueellinen keskittyminen, liikkuvuuden lisääntyminen ja yritysten liittoutuminen ja verkostoituminen. (Kuusela & Neilimo 2010, 18.)

Globalisaation osalta Kuusela ja Neilimo (2010) kuvaavat, että kaupan liiketoiminnat kansainvälistyvät yhä enemmän koko kaupan arvoketjun osalta. Se on merkinnyt sekä kustannustehokkuuden että volyymietujen hyödyntämistä. (Kuusela & Neilimo 2010, 18.) Kaupan liiton (n.d) mukaan esimerkiksi Suomessa ja Pohjoismaissa on päivittäistavara-kaupalle ominaista, että hankinta ja logistiikka on keskitetty ja toiminta ketjuuntunutta. Suureksi kootut volyymit ovat laajassa ja harvasti asutussa maassa tehokkuuden edellytys. Heikko kustannustehokkuus tarkoittaisi käytännössä kalliimpia tuotteita, suppeampia valikoimia sekä huonompaa saavutettavuutta ja palvelua (Mitronen & Närvänen 2020 19; Kaupan liitto n.d.) Kuusela ja Neilimo (2010) huomioivatkin, että kaupan pyrkimys osaksi kansainvälisiin hankintaliittoumiin ja hankintaketjuihin sekä verkostoituminen ovat olennaisia kaupan kehitystrendejä.

Kaupan pitkä arvoketju on myös keskeinen muutostekijä. Kauppa toimii arvoketjuissa omistajana, jonka tulee hallita teollisuudesta, hankintayhtiöistä, logistiikkayhtiöistä, kaupan ketjuohjauksesta, myymälästä ja asiakkaista koostuvaa kokonaisuutta asiakaslähtöisesti ja kokonaisuoptimaalisesti. Kaupassa yhdistyvät sekä asiakastietojärjestelmät että tavaravirtoja ohjaavat järjestelmät, joista erityisesti asiakastietojärjestelmien hallinta ja hyödyntäminen osana prosessien johtamista vahvistat kaupan asemaa arvoketjun toimijana. Tavaravirtojen hallinta taas edellyttää tietovirtojen hallintaa. Asiakkaiden käyttäytymisen monimuotoisuus korostaa kauppohenkilöstön tarvetta tiedolla johtamiseen sekä kaupan jakelu- ja saatavuusratkaisujen uudelleen arviointia. (Kuusela & Neilimo 2010, 19–20.)

Kuusela ja Neilimo (2010) korostavat myös asiakaskäyttäytymisen pirstaloitumista sekä teknologian ja tiedon hyödyntämistä suurina muutos- ja megatrenditekijöinä. Heidän mukaansa asiakkaiden valintoihin esimerkiksi kauppapaikan ja ostokäyttäytymisen osalta liittyy erilaisia arvoja ja kulutustottumuksia, joihin kaupan on asiakaslähtöisesti kyettävä vastaamaan. Pohjoismaissa juuri asiakaslähtöinen toimintamalli on ollut yksi pienvolyymisen toiminnan menestystekijöistä. (Kuusela & Neilimo 2010, 19.) Mitrosen ja Närväsen (2020) mukaan asiakastiedosta on tullut keskeinen tapa johtaa ja ohjata yrityksen toimintaa kaupan alalla. Kuuselan ja Neilimon (2010) mukaan tiedolla johtaminen on kuitenkin yksi strategisen osaamisen haasteista, sillä tiedon hankkiminen sekä sen käyttö ja soveltaminen edellyttää informaatiojärjestelmiin panostavaa johtoa sekä osaavaa ja motivoitunutta henkilöstöä.

Kautto ym. (2008) mukaan kaupan alan yritykset ovat vastanneet ympäristön haasteisiin monin erilaisin tavoin, kuten kehittämällä asiakasryhmien perusteella kohdennettuja ketjukonsepteja sekä muokkaamalla myymäläilmettä sekä valikoima- että tilanhallintaratkaisuja näiden konseptien mukaisesti. Lisäksi vähittäiskaupan yritykset ovat profiloituneet selkeämmin palveluyrityksiksi ja tarjoavat asiakkaille erilaisia neuvonta-, asennus-, huolto-, rahoitus- ja vakuutuspalveluja. Kautto ym. kuvaavatkin informaatioteknologian merkitystä kaupan alan muutosvoimana sekä muutokset mahdollistavana tekijänä. Heidän mukaansa tietojärjestelmien suorituskyvyn kasvaessa ja niihin liittyvien kustannusten laskiessa kaupasta tulee yhä enemmän tietoteollisuutta. Tietotekniikan avulla voidaan tarjota ostamisen vaivattomuutta, ajan säästöä sekä aikaan ja paikkaan rajoittamattomia ostokokemuksia. (Kautto ym. 2008 15–16.)

Saarijärvi ja Hokkanen (2020) nimeävät asiakastiedon potentiaalisesti uuden liiketoiminnan ajuriksi ja erilaistumisen lähteeksi. Heidän mukaansa asiakastiedon ja datan mahdollistama arvonluonti muuttaa kaupan roolia informaatiolla palvelevaan suuntaan. Kaupan ala käy läpi evoluutionsa merkittävintä taitekohtaa, jonka keskeisenä ajurina on kuluttajiin ja heidän käyttäytymiseensä perustuva data. Kerätyn datan perusteella jalostettu tieto ja tietämys ovat arvon luomisen resursseja, joista tulee kaupan alalle merkittäviä kilpailuedun lähteitä. (Saarijärvi & Hokkanen 2020.) Mitrosen ja Närväsen (2020) mukaan datan käytössä on kuitenkin otettava huomioon, miten asiakkaat suhtautuvat heistä kerättävään tietoon. Yritysten on huomioitava, että kuluttajan tulee saada vastinetta rahojensa lisäksi yrityksen käyttöön antamalleen datalle. Kirjoittajat arvioivatkin, että yritykset saattavat tulevaisuudessa kilpailla myös siitä, kenelle asiakas luovuttaa datansa käyttöön. (Mitronen & Närvänen 2020, 83–84.)

4.3 Kaupan kilpailukyky- ja menestystekijät

Periteinen kaupan liiketoimintalogiikka on perustunut logistiikan tehokkuuteen, alhaisiin kustannuksiin sekä luonnollisiin etuihin, kuten markkinoiden lähellä olemiseen, raaka-ainelähteiden hyödyntämiseen sekä kotimaista kauppaa suojelevaan toimintatapaan. Uudessa toimintalogiikassa kuitenkin korostuu asiakaslähtöinen ja tietointensiivinen toiminta sekä verkostoissa mukana oleminen ja henkilöstön osaaminen. (Kuusela & Neilimo 2010.) Valtioneuvoston (2022) selvityksen mukaan kuluttajakäyttäytymisen muutos vaikuttaa kaupan alan uudistumistarpeeseen. Kaupan monikanavaisuuden ja globalisaation sekä lisääntyvän digitalisaation myös kuluttajien valinnanvara on lisääntynyt ja ostopolut ovat aiempaa yksilöllisempiä. Kaupan asiakaskunta on jakaantunut yhä pienempiin ryhmiin ja kuluttajan valta valita, mistä, miten ja milloin hän hankintansa tekee, on kasvanut. Monikanavaisuus, asiakaspolun saumattomuus ja asiakaskokemus ovat kaupan alan strategisia menestystekijöitä ja on entistä tärkeämpää ymmärtää ja ennakoida kuluttajakäyttäytymisen muutoksia sekä kehittää toimintaa asiakaslähtöisesti. Kaupan alan toimijoiden on saavutettava kuluttajien luottamus, jota voidaan lisätä esimerkiksi toimintojen avoimuudella ja pitkäjänteisyydellä, hyvällä asiakaspalvelulla sekä prosessien sujuvuudella ja joustavuudella. (Valtiovarainministeriö 2022, 57.)

Mitrosen ja Närväsen (2020) mukaan kaupan alan liiketoiminnassa on kaksi kilpailukykytekijää, sisäinen tehokkuus ja ulkoinen vaikuttavuus, jotka vaikuttavat liiketoiminnantoiminnan menestykseen ja joiden avulla voidaan luoda kilpailukykyä. Kirjoittajien mukaan ilman sisäisen tehokkuuden ja ulkoisen vaikuttavuuden hallintaa, ei kaupan alalla voi toimia. Sisäinen tehokkuus liittyy tekijöihin, kuten logistiset ratkaisut ja myymälä-, verkko- sekä tietohallinnon ratkaisut, joiden avulla kauppa luo ja toteuttaa käytännön ratkaisunsa yhdessä kumppaniensa kanssa. Näiden ratkaisujen tehokkaalla ja taloudellisella hoitamisella voidaan saavuttaa kilpailukyvyn lisäksi kustannuskilpailuetua, joka mahdollistaa kilpailijoihin verrattuna erilaistavan liiketoiminnan luomisen esimerkiksi hinnoittelun osalta. Ulkoisella vaikuttavuudella Mitronen ja Närvänen tarkoittavat asiakkaiden odotusten ja tarpeiden täyttämiseen pyrkiviä tekijöitä. Ulkoiseen vaikuttavuuteen vaikuttavat fyysinen tai digitaalinen kauppapaikka, myytävät tuotteet ja palvelut sekä niiden hinnoittelumallit, henkilökunnan osaaminen ja palveluasenne sekä viestintä ja myynnin edistäminen. (Mitronen ja Närvänen 2020, 49–51.)

Vähittäiskaupassa keskeisiä suorituskykymittareita ovat liikevaihto, bruttovoitto, käyttökate sekä myyntitiheys sekä työvoiman tuottavuus (Seufert 2019, 89–90). Menestystä ja kilpailukykyä voidaan arvioida myös esimerkiksi kannattavuuden ja nettotuloksen perusteella sekä asiakas-, myynti- ja markkinaosuuksien suhteella kilpailijoihin (Mitronen ja Närvänen 2020, 49–51). Seufertin (2019, 89–90) mukaan suorituskykymittareiden on otettava huomioon toimialan erityispiirteet, jotta ne tukevat liiketoiminnan ohjaamista. Hän demonstroi havaintoaan esimerkillä halpaketjun ja luomusupermarketketjun välillä. Halpaketjujen liiketoimintamallien ytimessä ovat hänen mukaansa erinomainen hinta-suorituskykysuhde. Laajassa myymäläverkostossa hintatietoisille asiakkaille tarjotaan rajoitettu valikoima tuotteita, joita täydentävät tarjousartikkelit. Sen sijaan luomusupermarketketjujen liiketoimintamallien ydin on Seufertin mukaan tarjota ympäristö- ja laatutietoisille asiakkaille laaja valikoima luomuruokatuotteita. Valikoiduissa myymälöissä myydään ekologisesti ja kestävästi viljeltyjä tuotteita. Vaikka osa suorituskykymittareista, kuten liikevoitto, koskee molempia vähittäiskauppakonsepteja, relevanttien mittarien valinnassa näiden välillä voi olla suuria eroja. Esimerkiksi halpaketjuille liiketoimintamalleihin liittyviä mittareita voisivat Seufertin mukaan olla alennusten osuus myynnistä, omien merkkien osuus ja asiakasvirta, kun taas luomusupermarketketjulle tärkeämpiä seurattavia olisivat esimerkiksi tuoretuotteiden osuus, asiakasvalitusten määrä ja ostohintojen kehitystrendit. (Seufert 2019, 89–90.)

4.4 Suorituskyvyn johtaminen kaupan toimialalla

Kaupan alalla jokainen toimija luo omat ratkaisunsa menestyksellisen liiketoiminnan harjoittamiseksi. Kilpailukyvyn rakentamisen kannalta merkityksellisimmät ulottuvuudet ovat kaupan sisäinen tehokkuus sekä ulkoinen vaikuttavuus sekä näihin sisältyvät osatekijät. Monen kaupan alan yrityksen tavoitteena on luoda mahdollisimman monta kilpailijoista erottuvaa ja toteutettavissa olevaa menestystekijää, joiden tulisi olla myös asiakkaille merkityksellisiä valintaperusteita. (Mitronen ja Närvänen 2020, 49–51.) Sagoon ja Mishran (2012) mukaan tehokas suorituskyvyn johtaminenkin voi olla kestävä kilpailukyvyn lähde, mikäli yritykset hyödyntävät sitä strategisena työkaluna. Hyvin toteutettu suorituskyvyn johtaminen voi tuottaa merkittäviä etuja organisaatioille (Aguinis ym. 2007). Olennainen osa vähittäis- ja tukkukaupan yritysten kokonaisvaltaista ja tehokasta johtamista on, että suorituskykykymittarit huomioivat liiketoimintamallin ja strategian (Seufert 2019, 85–90).

Suorituskyvyn johtaminen ja suorituskyvyn mittaaminen liittyvät olennaisesti toisiinsa (Ukko 2009; Brudan 2010). Suorituskyvyn johtamisessa mittaamisen tuloksia hyödynnetään tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantamisessa (Kadak ja Laitinen 2023). Amaratungan ja Baldryn (2002) mukaan mittaustulosten rinnalle tarvitaan kuitenkin käytännön järjestelyjä, jotka mahdollistavat tiedon hyödyntämisen ja hyvien käytäntöjen kehittämisen. (Amaratunga & Baldry 2002.) Organisaatioissa oppiminen ja toiminnan mukauttaminen edellyttää, että suorituskykyyn liittyvää arviointitietoa hyödynnetään osana päätöksentekoa. Tämä voi tarkoittaa strategian tarkistamista ja mukauttamista liiketoimintaympäristöön. (Ates ym. 2013.) Vähittäis- ja tukkukaupan yrityksille on tärkeää olennaisen tiedon saatavuus sekä suorituskykykymittareiden käyttö (Seufert 2019, 85–90). Yritysten on mukautettava strategioitaan ja riskienhallintaansa sekä kehitettävä uusia lähestymistapoja menestyäkseen globaaleilla ja digitaalisilla markkinoilla. Liiketoiminnan ohjauksen on vastattava muutoksista aiheutuviin haasteisiin ja tuettava johtoa tavoitehakuisessa suunnittelussa, valvonnassa ja johtamisessa. (Eberenz & Schröer 2019, 38.) Oikein valitut ja käytetyt suorituskykykymittarit voivat tukea yrityksen menestymistä sekä vähentää johtamiseen liittyvää vaivaa. Suorituskykykymittareihin perustuvan johtamisen tuloksellisuuden edellytyksenä kuitenkin on, että valitut mittarit ovat yrityksen liiketoimintamallin mukaisia sekä linjassa yrityksen ohjausjärjestelmän kanssa. (Seufert 2019, 85–90).

Suorituskyvyn johtaminen on ihmisten päivittäistä johtamista, tukemista ja kehittämistä (Den Hartog, Boselie & Paauwe 2004). Se keskittyy tapoihin ja toimintoihin, joiden tavoitteena on motivoida ja parantaa ensisijaisesti työntekijän suorituskykyä ja sitä kautta koko organisaation suorituskykyä (DeNisi & Pritchard 2006). Johtaminen on kaupassa myös eri liiketoimintaprosessien toteuttamisen ydin (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 139–151). Esimerkiksi Lindblom ja Mitronen (2016) ovat tutkimuksessaan havainneet, että suomalaisessa, yrittäjälähtöisessä kaupassa esihenkilötyö, työhyvinvointi ja asiakasorientaatio ovat kolme merkityksellisintä tekijää menestyksen rakentamisessa. Heidän havaintojensa mukaisesti henkilökunnan asiakasorientaatiolla taas voidaan luoda kilpailuetua, jota muiden toimijoiden on vaikea kopioida. (Mitronen & Närvänen 2020, 51.) Lindblom, Kajalo ja Mitronen (2015; 2016) korostavat johtamisen sekä henkilöstön merkitystä kaupan alalla. Heidän havaintojensa mukaan ulkoisen vaikuttavuuden tekijöiden, kuten henkilökunnan osaamisen ja palveluasenteen, johtamisessa ratkaisevaa on henkilöstön valinta sekä henkilöstön osaamisen johtaminen (Mitronen & Närvänen 2020, 51).

Aiempien tutkimusten perusteella sillä, miten johdetaan, on vaikutusta ulkoisen vaikuttavuuden tekijöihin. Esimerkiksi Lindblom, Kajalo ja Mitronen (2015) ovat tutkineet eettisen johtamisen yhteyttä työntekijöiden asiakasorientaatioon. Brown ym. (2005) ovat määritelleet eettisen johtajuuden tarkoittavan "normatiivisesti sopivan käyttäytymisen osoittamiseksi henkilökohtaisilla teoilla ja vuorovaikutussuhteilla, sekä tämän käyttäytymisen edistäminen seuraajille kahdensuuntaisen viestinnän, vahvistamisen ja päätöksenteon avulla." Asiakasorientaatiolla taas voidaan Lindblomin ym. mukaan tarkoittaa ajatusta asiakkaan etujen asettamisesta etusijalle. Lindblomin ym. tutkimuksen tulosten mukaan vähittäiskauppioiden eettinen johtajuus on yhteydessä työntekijöiden asiakasorientaatioon. Lisäksi tulokset osoittavat, että työntekijöiden asiakasorientaatio on yhteydessä heidän työtyytyväisyyteensä ja työtyytyväisyys on taas käänteisesti yhteydessä työpaikan vaihtoaikomuksiin eli henkilöstön sitoutumiseen. (Lindblom, Kajalo & Mitronen 2015.)

Toisessa tutkimuksessaan Lindblom, Kajalo ja Mitronen (2016) ovat tutkineet vähittäiskauppioiden karismaattisen johtajuuden ja asiakaspalvelutyöntekijöiden tulosten välistä suhdetta. Lindblom ym. hyödyntävät karismaattisen johtajan määrittelyssä Hayborin ym. (2011) määrittystä, jonka mukaan karismaattinen johtaja on "visiota johtava johtaja, joka henkilökohtaisten ominaisuuksiensa, käyttäytymisensä ja seuraajiensa kanssa luomiensa suhteiden

yhdistelmällä motivoi näitä saavuttamaan poikkeuksellista suoritusta kohti visiota”. Tutkimuksen tulosten mukaan karismaattisella johtajuudella on todettu olevan erittäin voimakas positiivinen vaikutus työntekijöiden työtyytyväisyyteen sekä vahva positiivinen yhteys asiakaspalvelutyöntekijöiden itsevarmuuteen. Lisäksi tulokset osoittavat, että karismaattinen johtajuus edistää merkittävästi organisaatioon samaistumista, ja sillä on voimakas negatiivinen vaikutus työntekijöiden haluun vaihtaa työpaikkaa. Tutkimuksen johtopäätöksissä Lindblom ym. korostavat, että karismaattinen johtajuus voi toimia tärkeänä ajurina työntekijöiden suorituskyvyn parantamisessa myymälätasolla ja toimijoiden tulisi kiinnittää enemmän huomiota johtajuuden kehittämiseen ja koulutukseen. Lisäksi he ehdottavat, että asiakastytyväisyyden mittaamisen lisäksi on tärkeää keskittyä työntekijöidensä työtyytyväisyyden ja työskentelyyn liittyvien asenteiden seurantaan. (Lindblom, Kajalo & Mitronen 2016.) Esihenkilötyö, työhyvinvointi ja asiakasorientaatio ovatkin kolme merkityksellisintä tekijää menestyksen rakentamisessa (Mitronen ja Närvänen 2020, 51).

Kaupan päivittäinen toiminta ja sen johtaminen ovat ratkaisevia tekijöitä kaupan menestykselle. Johtaminen on osa-alue, jonka asiakas näkee ja kokee jokaisella ostoskäynnillä. Vahvaan konsepti ei menesty, jos kauppataason toiminta ei vastaa asiakkaan odotuksia. Kaupassa kulminoituu liiketoimintaosaamisen merkitys, jotta asiakkaille annetut lupaukset voidaan lunastaa joka päivä. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 149.) Mitrosen ja Närväsen (2020) arvioivat, että kaupan alan kivijalkamyymälöissä myymälähenkilöstön rooli tulee jatkossa painottumaan enenevässä määrin asiakastarpeiden kartoittamiseen, asiantuntevan palveluun sekä erilaisten elämysten ja palvelujen tarjoamiseen esillepano-, hyllytys- ja hinnoittelutyön sekä kassapalvelun sijaan. Heidän arvionsa mukaan kivijalkamyymälät toimivat uniikkina, moniaistillisena ja virikkeisenä ympäristönä kokea brändi, mikä tulee edellyttämään henkilöstöltä asiakaslähtöisyyden lisäksi syvää asiantuntemusta yrityksen tuotteista ja palveluista, mikä on erilaista kuin aikaisempi kaupan alalla tarvittava osaaminen. Asiantuntija- ja johtotehtävien osalta Mitrosen ja Närväsen mielestä tulee kaupan alalla kyetä käsittelemään monimutkaisia kokonaisuuksia. Asiantuntija- ja johtotehtävissä toimivien tulee ymmärtää asiakkaiden käyttäytymistä sekä asiakaskäyttäytymiseen liittyviä muutoksia sekä kyettävä ymmärryksen ja kerätyn datamassan avulla jalostamaan yritykselle kilpailukykyisiä ratkaisuja sekä niiden avulla kehittämään erinomaisia asiakaskokemuksia. Kilpailuedun kannalta kyky ennakoida asiakastarpeita sekä eteenpäin suuntaava strategiaosaaminen ovat olennaisia johdon osaamisalueita. (Mitronen & Närvänen 2020, 93–94.)

Aikaisemman tutkimustiedon perusteella kaupan alalla suorituskyvyn johtamisessa korostuu Ates ym. (2013) nimeämät strateginen näkökulma sekä henkilöstöhallinnon näkökulma, joita käsiteltiin aiemmin kappaleessa *3.1 suorituskyvyn johtaminen*. Suorituskyvyn johtamista kuvataan sekä prosessina, joka auttaa organisaatiota muotoilemaan, toteuttamaan, muuttamaan tavoitteitaan ja viemään tavoitteet arjen tekemisiksi (esim. Eberenz & Schröer 2016; Seufert 2019) että keinona ohjata ihmisiä menestymään työssään ja painottavan toimintaa, joka liittyy käyttäytymisen parantamiseen, motivointiin, taitojen kehittämiseen, kouluttamiseen ja palkitsemiseen (esim. Kautto, Lindblom & Mitronen 2015; 2016; Mitronen & Närvänen 2020). Aikaisemman tutkimustiedon perusteella suorituskyvyn johtamisen prosessissa on yhdenmukaisuuksia Atesin ym. (2013) määritelmän kanssa, jonka mukaan suorituskyvyn johtaminen on ”iteratiivinen suljetun piirin prosessi, jonka tavoitteena on hallita ja parantaa yksilön ja yrityksen suorituskykyä jatkuvasti mukautuen muuttuvaan toimintaympäristöön”.

5 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kuvataan ja perustellaan tutkimuksen toteutukseen liittyviä valintoja. Tutkimuksen tavoitteena on vastata päätutkimuskysymykseen ”*miten suorituskykyä johdetaan vähittäiskaupan toimialalla?*”. Tässä luvussa kuvataan tutkimusstrategia, aineistonkeruumenetelmät sekä tutkimuksessa hyödynnetty aineiston analyysimenetelmä.

5.1 Tutkimusstrategia

Tutkimusstrategia käsittää tutkimuksen menetelmällisten ratkaisujen kokonaisuuden, joka on erotettava tutkimusmetodista, joka on suppeampi käsite. Tutkimusstrategian ja -metodien valinta määräytyy tutkimustehtävän tai -ongelmien mukaan. (Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara 2009, 132–134.) Tämän pro gradu -tutkielman tutkimusstrategiaksi valittiin laadullinen tapaustutkimus. Laadullinen tapaustutkimus valittiin, koska opinnäytetyön tutkimusongelma liittyy suorituskyvyn johtamiseen ja siihen vaikuttavien tekijöiden ymmärtämiseen vähittäiskaupan toimialalla. Ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa hyödynnetään tyypillisesti laadullista analyysia ja päätelmien tekoa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 224). Laadullisen tutkimuksen tavoitteena on tuottaa rikasta ja yksityiskohtaista tietoa ilmiöistä. Se ei pyri selvittämään, missä määrin tai kuinka usein jokin ilmiö esiintyy, vaan tavoitteena on tuoda esiin erilaisia näkökulmia, joista aihetta voi tarkastella. (Juuti & Puusa 2020).

Pro gradu -tutkielma toteutettiin tapaustutkimuksena, jonka tavoitteena on tyypillisesti ilmiöiden kuvailu (Hirsjärvi ym. 2009, 132–134). Se tuo teorian kosketuksiin empiirisen maailman kanssa (Piekkari & Welch 2020, 210). Tapaustutkimus tarjoaa mahdollisuuden tarkastella suorituskyvyn johtamista yksityiskohtaisesti ja kontekstisidonnaisesti, mikä on tärkeää vähittäiskaupan toimialan erityispiirteiden ja käytäntöjen ymmärtämiseksi. Monet laadulliset tutkimukset ovat tapaustutkimuksien kaltaisia, koska tutkittava asia toimii esimerkkinä tai näytteenä jostain laajemmasta ilmiöstä. Tapaustutkimuksessa tutkimusasetelma, joka muodostuu tutkimusongelmasta, käytettävistä empiirisistä aineistoista ja niiden

analyysimenetelmistä, rakennetaan usein yhteen tutkittavaa ilmiötä edustavaan tapaukseen tai pieneen, valikoituun tapausten joukkoon. (Vuori 2021.)

5.2. Aineiston keruu

Tutkimusmenetelmillä voidaan tarkoittaa tiedonkeruu-, analyysi- ja tulkintamenetelmiä. Menetelmät ovat tekniikoita, joilla aineisto kerätään ja analysoidaan. (Kananen 2009, 56.) Tässä opinnäytetyössä aineiston keruu toteutettiin haastattelemalla vähittäiskaupan toimialalla toimivia esihenkilöitä ja asiantuntijoita, joilla oli pitkä kokemus toimialalta. Hirsjärven ja Hurmeen (2022) mukaan haastatteluja hyödynnetään, kun halutaan tuoda esille tutkittavien äänet ja näkökulmat. Haastatteluiden tavoitteena oli tuottaa tietoa tämän opinnäytetyön tutkimusongelman ratkaisemiseksi ja niillä pyrittiin keräämään tietoa haastateltavien omien kokemusten perusteella tutkittavasta aiheesta. Haastattelujen valintaa menetelmänä tuki niiden joustavuus. Koska haastatteluissa oltiin suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, ne loivat mahdollisuuden suunnata tiedonhankintaa sekä saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja. Haastattelut sallivat menetelmänä myös täsmennykset ja niiden avulla oli mahdollista saada kuvaavia esimerkkejä haastateltavilta. (Hirsjärvi & Hurme 2022).

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina haastatteluina eli teemahaastatteluina, joille on ominaista, että osa haastattelun näkökohdista on lyöty lukkoon ja haastattelu etenee tiettyjen keskeisten teemojen varassa. Teemahaastatteluissa keskeistä ovat haastateltavien henkilöiden tulkinnat asioista sekä heidän asioillensa antamat merkitykset. Kysymysten muoto oli toteutetuissa teemahaastattelussa sama kaikille haastateltaville, mutta haastattelijalla saattoi vaihdella kysymysten järjestystä sekä esittää täsmentäviä kysymyksiä. Vastauksia ei myöskään ollut sidottu tiettyihin vaihtoehtoihin vaan haastateltavat saivat vastata omien sanojensa mukaisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2022.) Tutkimuskysymyksiin pohjautuvien haastattelukysymysten on tarkoituksena tuottaa vastauksia tutkimusongelmaan (Kananen 2008, 73).

Puolistrukturoidun haastattelun taustalla on oletus, että kysymysten tulee olla haastateltavalle ymmärrettäviä ja niiden tekeminen vaatii paljon huolellisuutta ja suunnitelmallisuutta ennen haastattelua, sen aikana ja sen jälkeen (Qu & Dumay 2011). Ennen haastatteluja

tutkija perehtyi syvällisesti suorituskyykyyn ja suorituskyyvyn johtamiseen liittyvään teoriataustaan ja aiempiin aihetta koskeviin tutkimuksiin, muodostaen tutkimukselle tutkimuskysymykset sekä viitekehyyksen. Haastattelut rakennettiin tutkimuskysymysten perusteella laadittujen teemojen ja etukäteen määriteltyjen kysymysten kautta. Tutkimuskysymysten avulla haluttiin saada vastaus tutkimusongelmaan. Haastatteluja varten laadittuina teemoina olivat: menestystekijät ja toimintaympäristö, suorituskyyvyn mittaaminen, tavoitteen asettaminen ja seuranta, suorituskyyvyn mittaamisen hyödyntäminen suorituskyyvyn johtamisessa sekä suorituskyyvyn johtamisen käytännöt. Haastatteluun valmistauduttiin esittelemällä teemahaastattelun kysymykset kahdelle vähittäiskaupan toimialan parissa työskentelevälle henkilölle ennen haastatteluja, jotta niiden ymmärrettävyys voitiin varmistaa sekä haastatteleamalla yksi ulkopuolinen henkilö harjoituksena. Kommenttien ja harjoituskerran perusteella haastattelukysymyksiä muokattiin ymmärrettävämpään muotoon. Haastatteluteemat ja kysymykset on esitetty liitteessä 1.

Ennen haastatteluja jokaiselle informantille lähetettiin sähköpostitse viesti, jossa informointiin tutkimukseen liittyvistä asioista sekä pyydettiin suostumusta tutkimukseen osallistumiseen. Mikäli henkilö antoi suostumuksen, ehdotettiin hänelle ajankohtaa haastattelun toteutukseen. Yksityiskohtaisempi kuvaus haastateltavien informoinnista löytyy kappaleesta 5.2. *Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys*. Lisäksi, koska tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon tietoa tutkittavasta aiheesta ja löytää ratkaisu tutkimusongelmaan, haastateltaville lähetettiin etukäteen myös teemat ja haastattelukysymykset tutustuttavaksi. (Sarajarvi & Tuomi 2002, 84–99.) Haastattelut toteutettiin elo-syyskuussa 2024 Microsoft Teams-videopuheluin, joista jokaista varten varattiin 75 minuutin aikavaraus. Haastattelut aloitettiin kertaamalla tutkimuksen tavoitteet, tutkimusmenetelmät, työn julkaisuun liittyvät toimintatavat sekä sovittiin tallennuksen aloittamisesta. Jokainen haastattelu tallennettiin Teams-videopuheluiden tallennustoimintoa sekä automaattista litterointia hyödyntäen. Ennen haastattelukysymyksiä jokaiselta haastateltavalta selvittiin henkilön työtehtävä ja asema organisaatiossa ja työkokemus. Tämän jälkeen haastattelut etenivät liitteen 1 rakenteen mukaisesti. Kysymyksissä edettiin etukäteen suunnitellun mallin mukaisesti, mutta joissain tapauksissa

haastattelija esitti tarkentavia kysymyksiä haastateltavalle, jotta voitiin varmistaa tutkijan ymmärtävän, mitä haastateltava tarkoitti.

5.3 Haastateltavien valinta ja taustatiedot

Eskolan ja Suorannan (1998) mukaan tutkitut tapaukset voidaan nähdä esimerkkeinä yleisestä ja laadullisen tutkimuksen rajaus tulisi tapahtua teoreettisen edustavuuden ehdoilla (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Tapaustutkimuksissa tutkimuskohteeksi valitaan usein yksilö, ryhmä tai yhteisö. Yksittäistapausta tarkastellaan sen ympäristön kontekstissa, josta se on osa. (Hirsjärvi ym. 2009, 132–134.) Tutkittavien valinnan on harkittava ja tarkoitukseen sopivaa, sillä laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää, että tietoa kerätään henkilöiltä, jotka tietävät ja joilla on kokemusta tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Tässä opinnäytetyössä tutkimuskohteeksi valittiin useiden liiketoimintayksiköiden kautta vähittäiskauppaa harjoittava organisaatio. Tutkittavien valinnassa hyödynnettiin harkinnanvaraista eliittiotantaa. Haastateltaviksi valittiin henkilöitä, joilla oli pitkä kokemus sekä vähittäiskaupan toimialalla toimimisesta että esihenkilönä toimimisesta vähittäiskaupan toimialalla.

Tutkimuskohteena toimineesta organisaatiosta haastateltaviksi valittiin harkitusti yksi verkko-kaupan parissa työskentelevä asiantuntija sekä seitsemän vähittäiskaupan toimialalla toimivaa esihenkilöä. Valinnan perusteena oli henkilöiden kokemus ja nykyinen toimenkuva. Näillä henkilöillä arvioitiin olevan kokemusta ja tietoa tutkittavasta aiheesta, jotta heidän vastaustensa perusteella voitaisiin ymmärtää ja tulkita suorituskykyjohtamista vähittäiskaupan toimialalla. Haastateltavat esihenkilöt edustivat viittä eri organisaation liiketoimintayksikköä, joista tuloksissa käytetään termiä yksikkö. Haastateltavilla oli keskimäärin 18–24 vuoden kokemus vähittäiskaupan toimialalta ja kaikki haastateltavat olivat toimineet esihenkilöroolissa vähittäiskaupan toimialalla keskimäärin 12–18 vuotta. Saaranen-Kauppinen & Puusniekan (2006) mukaan siteerauksia hyödyntäessä tulee pohtia, nimetäänkö niiden yhteydessä vastaajien taustatietoja. Tässä tutkimuksen tuloksissa vastaajat on yksilöity

yksilöllisillä koodeilla (H1–H8), mutta taustietoja ei ole yhdistetty vastauksiin, jotta vastaajien anonymiteettia ei loukata.

Tutkimukseen osallistuvien määrän arvioinnissa haluttiin huomioida aineiston riittävyys ja haastateltavien määrä. Esimerkiksi Eskolan (2007) mukaan opinnäytetöissä 6–8 henkilön haastattelut voivat olla riittävä (Tuomi ja Sarajärvi 2018). Toisaalta aineiston riittävyttä haluttiin arvioida saturaation avulla, joten aineistonkeruun suunnittelussa huomioitiin, että haastatteluja olisi tehtävä alkuperäistä suunnitelmaa enemmän, mikäli se katsottaisiin tarpeelliseksi.

Laadullinen tutkimus antaa keinon ymmärtää ilmiötä ja siinä pyritään ymmärtämään tutkimuksessa tarkasteltavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. (Kananen 2008, 25; Juuti & Puusa 2020). Esihenkilöiden rooli on keskeinen osa suorituskyvyn johtamisen menestystä (Gruman & Saks 2011). Suurin osa suorituskyvyn johtamiseen liittyvistä tavoista ja toimista toteutetaan ja viedään käytäntöön esihenkilöiden toimesta (Den Hartog ym. 2004). Esihenkilöillä on myös pitkälti vastuu suorituskyvyn johtamisen tehokkuudesta (Haines & St-Onge 2012). Tästä syystä tässä opinnäytetyössä haluttiin selvittää vähittäiskaupan toimialalla toimivien esihenkilöiden näkökulmia tutkimuskysymyksiin. Tapaustutkimuksen luonteeseen kuuluu aineistosta oppiminen ja tulosten soveltaminen käytännön toimintaan. Yleisesti ottaen tapaustutkimuksessa tapaukset eivät ole yleistettävissä, mutta sallii ne kuitenkin. Tässä opinnäytetyössä eliittiotannalla valittujen informanttien avulla haluttiin löytää yksilöitä yhdistäviä piirteitä, jotka toimisivat askeleina kohti yleistämistä. (Metsämuuronen 2006, 91–92.)

5.4 Aineiston analyysi

Analyysimenetelmällä tarkoitetaan tapaa, jolla aineisto analysoidaan. Analyysimenetelmän valinta ei ole sattumanvarainen, vaan sen tulee olla linjassa tutkimusongelman, tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen ja käytettävien aineistojen kanssa. (Günther, Hasanen & Juhila 2021.) Tässä opinnäytetyössä analyysimenetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyysiä. Teoriaohjautuvassa sisällönanalyysissä teoria toimii analysoinnin apuna, mutta analyysi ei pohjautu suoraan teoriaan. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 109.) Teorian avulla voidaan

etsiä vihjeitä aineistosta, joiden perusteella esimerkiksi aineiston tiivistämistä toteutetaan (Kananen 2017, 134–136). Milesin ja Hubermanin (1994) mukaan aineistolähtöinen analyysi rakentuu vaiheittain. Ensimmäisenä aineisto tulee pelkistää, eli karsia siitä kaikki epäolennainen pois. Toisessa vaiheessa aineisto ryhmitellään, mikä tarkoittaa, että aineistosta etsitään samankaltaisia asioita, jotka ryhmitellään luokiksi. Kolmannessa vaiheessa luodaan teoreettiset käsitteet. Kolmannesta vaiheesta voidaan käyttää nimitystä abstrahointi. Teoriaohjautuva sisällönanalyysi etenee samalla tavalla kuin aineistolähtöine analyysi, mutta viimeisessä abstrahoinnin vaiheessa käsitteet tuodaan aineiston sijaan aiemman teorian ohjaamana, valmiiksi nimettyinä asioina. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan sisällönanalyysin ensimmäisessä vaiheessa aineisto pelkistetään. Haastatteluiden jälkeen jokainen Teams-keskusteluiden yhteydessä luotu automaattinen tekstitalenne tarkistettiin vertailemalla automaattisesti luotua tekstiä tallenteseen. Tekstitalenteet korjattiin manuaalisesti vastaamaan tallennetta ja samalla vastaukset myös anonymisoitiin. Litteroinnin tavoitteena oli purkaa toteutetut haastattelut tekstimuotoon, ja se toteutettiin yleiskielisellä tasolla eli murre- ja puhekielen ilmaisut muunnettiin litteroinnin yhteydessä yleiskielelle sekä erilaiset täytesanat, kuten ”*niin kuin*” ja ”*tota*”, poistettiin tekstistä. Litteroinnin jälkeen tekstejä alettiin pelkistämään. Pelkistämisen tavoitteena oli tunnistaa aineistosta ensin haastattelukohtaisesti tutkimuskysymysten kannalta olennaisia ilmaisuja sekä karsia tekstistä pois kaikki epäolennaiset asiat. Pelkistämisen yhteydessä tutkija teki jokaisesta haastattelusta muistiinpanoja, jotka alkoivat jäsentää mahdollisia aineistosta syntyviä teemoja. Lisäksi pelkistämisen yhteydessä jokainen haastattelu värikoodattiin, jotta ne olisivat myöhemmässä vaiheessa olisi helppo erottaa toisistaan.

Sisällön analyysin toisessa vaiheessa aineisto ryhmitellään (Tuomi ja Sarajärvi 2018). Pelkistetyt ja värikoodatut aineistot listattiin yhteen yhteiseen dokumenttiin. Koottua aineistoa alettiin käydä läpi aiempia muistiinpanoja hyödyntäen. Lämpikäynnin tavoitteena oli tutkia, millaiset asiat aineistossa ovat tutkimuskysymysten kannalta keskeisiä sekä toistuvia. Tässä vaiheessa aineisto alkoi myös tiivistyä, kun tekstiä jäsenneltiin alustavien, muistiinpanovaiheessa luonnosteltujen ryhmien alle, samalla karsien ja tiivistäen aineistoa. Jokaiseen

teemaan liittyen korostettiin 3–4 siteerausta, joiden tavoitteena oli kuvata, mihin analyysi pohjataan ja millä perusteella analyysiä tehdään.

Viimeisenä vaiheena sisällönanalyysissä oli käsitteellistäminen (Tuomi ja Sarajärvi 2018). Ryhmitelty aineisto käytiin uudelleen läpi tavoitteena etsiä ryhmienvälisiä samankaltaisuuksia. Samankaltaiset ryhmät yhdistettiin alaluokiksi sekä nimettiin alaluokkaa kuvaavalla nimityksellä. Samassa yhteydessä aineistosta korostettiin luokkaa selkeimmin kuvaavat siteeraukset sekä karsittiin osa pois. Työvaihe toistettiin alaluokkien osalta, tavoitteena muodostaa niitä yhdistäviä kokonaisuuksia, yläluokkia, jotka nimettiin vastaavasti luokkaa kuvaavalla nimityksellä. Viimeisenä vaiheena alettiin yläluokkia yhdistelemään pääluokiksi. Tässä vaiheessa aikaisemmasta teoriatausta haettiin ohjaavia näkökulmia pääluokkien muodostamiseen sekä nimeämiseen. Näiden perusteella laadittiin tutkimuksen tulokset, jotka on esitetty kappaleessa kuusi.

6 Tulokset

Tässä luvussa esitellään empiirisen tutkimuksen tulokset apututkimuskysymysten mukaisesti. Tulosten ensimmäisessä alaluvussa käsitellään vähittäiskaupan menestystekijöitä ja suorituskyvyn mittaamista. Toinen alaluku kuvailee, miten suorituskykymittareiden avulla kerättyä tietoa hyödynnetään vähittäiskaupan toimialalla. Kolmas alaluku keskittyy suorituskyvyn johtamisen käytäntöihin vähittäiskaupan toimialalla.

Tässä opinnäytetyössä tutkimuskohteena toimi Suomessa toimiva suuryritys, jonka vuosittainen liikevaihto on yli 300 miljoonaa ja joka työllistää yli 250 henkilöä. Kyseisellä organisaatiolla on liiketoimintaa usealla eri toimialalla. Vähittäiskaupan toimialalla organisaatio harjoittaa päivittäis- ja käyttötavarakauppaa sekä erikoistavarakauppaa useamman eri ketjun kautta. Liiketoimintaa harjoitetaan sekä kivijalkamyymälöissä että verkkokaupassa.

Organisaation strategian keskiössä ovat henkilöstön hyvinvointi ja jaksaminen, asiakaskokemuksen ja -tyytyväisyyden merkityksellisyys, tuloksellinen ja vastuullinen toiminta sekä toiminnan jatkuva kehitys ja parantaminen. Suorituskykymittarit on laadittu strategialähtöisesti ja niihin on asetettu organisaatiotason tavoitteet. Tavoitteet on jaettu ensin toimialakohtaisesti, sitten ketjukohtaisesti ja lopulta liiketoimintayksikkökohtaisesti. Suorituskykyä mitataan ja arvioidaan määriteltyjä suorituskykymittareita hyödyntäen. Suorituskyvyn mittaamiseen hyödynnetään sekä rahamääräisiä että ei-rahamääräisiä mittareita. Organisaatiolla on käytössään palkitsemisjärjestelmä, jossa palkitseminen on yhteydessä suorituskykyyn.

6.1 Vähittäiskaupan menestystekijät ja suorituskyvyn mittaaminen

Ensimmäisenä teemana haastattelussa käsiteltiin vähittäiskaupan menestystekijöitä sekä toimintaympäristöä. Haastateltavien kanssa keskusteltiin siitä, millaiset tekijät heidän mielestään ovat liiketoiminnallisen menestymisen kannalta keskeisiä asioita vähittäiskaupan toimialalla ja mitkä tekijät heidän mielestään luovat kilpailuetua. Ensimmäisen teeman tavoitteena oli löytää vastauksia ensimmäiseen apututkimuskysymykseen ”*Millaista (menestys)tekijöiden suorituskykyä vähittäiskaupan toimialalla mitataan?*”.

Toimintaympäristöä ja menestystekijöitä käsitellessä haastateltavat huomioivat esimerkiksi yhteiskunnallisen tilanteen heijastumisen yksittäisiin kuluttajiin. Erityisen tärkeänä menestystekijänä tällä hetkellä koettiin organisaation hintakilpailukyky.

”Elikkä jos mietitään, että tämä taloudellinen tilanne tällä hetkellä, mikä on niin kun yleisesti ottaen, niin kyllä minun mielestäni tärkeimpiä kaupanalalla on se hintakilpailukyky. Eli pystytään tarjoamaan asiakkaille sellainen edullinen ostoskori...” (H2)

Kaksi haastateltavaa nosti organisaation sisäisten toimintamallien tehokkuuden merkityksen hintakilpailukyvyn ehtona. Hintakilpailussa pärjäämisen edellytyksenä on, että oma toiminta on kustannustehokasta, jotta asiakkaille voidaan tarjota ratkaisuja edullisesti.

”No keskeisiä on kyllä selkeästi niin kuin hintajohtajuus se on tuota tiivis toimitusketju tavarantoimituksessa, jotta me saadaan sitä hintakilpailukykyä” (H3)

”Jos puhutaan PT kaupasta ensiksi. Toinen menee vahvasti hinta edellä ja toinen menee sitten laatu edellä ja meidän pitäisi pystyä molemmissa pärjäämään, mutta kyllähän se kustannustehokkuus on tässäkin se juttu, että kun me voidaan toimia järkevästi.” (H4)

Organisaation ulkoisen vaikuttavuuden näkökulmasta esimerkiksi palveluiden saavutettavuus, saatavuus sekä asioinnin helppous ja vaivattomuus tunnistettiin haastatteluissa tärkeäksi menestystekijäksi toimialalla. Asiakas löytää ja saa haluamansa tuotteet valikoimasta helposti ja vaivattomasti.

”Myymälä tai kauppa on semmoisessa paikkaa, että siinä on helppo tulla ja helppo asioida ja asioiminen muutenkin on sellaista sujuvaa, niin se on minun mielestäni tärkeintä siinä.” (H6)

”Ja sitten lisäksi pitää olla myös saatavuus kunnossa ja hyvää tavaraa sitten tarjolla, niin siinä ne melkein keskeisimmät minun mielestäni on.” (H8)

Vähittäiskaupan ulkoisen vaikuttavuuden osalta asioinnin helppouden, vaivattomuuden ja palveluiden saavutettavuuden lisäksi asiakaskokemus, asiakaspolun saumattomuus ja monikanavaisuus olivat haastateltavien mukaisesti menestystekijöitä kaupan alalla.

”Ne asiakaskohtaamiset ovat aika tärkeitä ja sitten se palvelun taso, että kyllä me ollaan toimialana semmoinen, että me saadaan tosi herkästi ja pienistä asioista se asiakaspalaute. Ja pitää olla valmis reagoimaan niihin nopeastikin” (H7)

Asiakaskokemukseen ja asioinnin sujuvuuteen liittyen haastatteluissa tunnistettiin osaavan ja sitoutuneen henkilökunnan merkitystä ja palveluasennetta. Kaksi haastattelevista korosti henkilöstön asiakasorientaation sekä osaamisen merkitystä menestystekijänä.

” No minä uskon, että siinä tulee se meidän työntekijämme ja ihmiset näkyviin. Me panostetaan paljon palveluun ja siihen että vaikka liikeidean nimi ei ole palvelukonsepti niin siitä huolimatta meidän myymälässämme saa palvelua ja meillä on, minä sanoisin, että minulla on upea tiimi siitä, että on tosi ammattitaitoista porukkaa. He eivät tiedä vaan hyllyvälejä, vaan he oikeasti tietävät tuotteista ja pystyvät asiakasta neuvomaan ja auttamaan ostopäätöksen tekemisessä ja luomaan sillä erinomaisen asiakaspalvelukokemus. ” (H5)

Lisäksi menestystekijöistä keskusteltaessa, yksi haastateltavista nimesi henkilöstön sitoutumisen merkitsevänä tekijänä vähittäiskaupan toimialan kilpailukykyä rakentaessa.

” No henkilöstöön liittyen tietenkin isoja on sitten, että miten se henkilöstö on sitoutunut siihen tekemiseen. Etenkin se, että jos siinä työryhmässä on edes muutamia sellaisia, joilla on menestymisen nälkää, niin se auttaa ihan hirveästi. ” (H7)

Lisäksi useassa haastattelussa korostettiin kykyä uudistua ja uudistaa sekä valmiutta kehittää toimintaa proaktiivisesti. Vähittäiskaupan alalla on tärkeää seurata, mitä toimintaympäristössä tapahtuu, miten kilpailijat reagoivat muutoksiin sekä millaisia odotuksia asiakkailta on. Toiminnassa tulisi korostua jatkuvan parantamisen malli.

” Ja sitten minun mielestäni menestystä on myös se, että me oikeasti ollaan ketteriä ja kehitytään että ei jäädä maahan makaamaan, että ’nyt meillä on kaikki hyvin’ vaan että oikeasti tehdään uutta ja ollaan valmiita päivittämään ja valmiita vähän kokeilemaankin. ” (H3)

Haastatteluiden perusteella vähittäiskaupan menestystekijät liittyvät sekä organisaation sisäiseen tehokkuuteen että ulkoiseen vaikuttavuuteen. Sisäiseen tehokkuuteen liittyvät ratkaisut, kuten kustannustehokkaat toimintamallit, mahdollistavat esimerkiksi kilpailukykyisen hinnan, mutta vähintään yhtä merkityksellisessä roolissa on asiakkaalle välittyvä kaupan

päivittäinen toiminta ja sen johtaminen. Vähittäiskaupan toimialalla menestyminen edellyttää, että toiminta vastaa asiakkaan odotuksia joka päivä.

Suorituskyvyn mittarit vähittäiskaupan toimialalla

Toisena teemana haastattelussa käsiteltiin vähittäiskaupan toimialalla suorituskyvyn mittaamisessa käytettäviä mittareita. Teeman tavoitteena oli selvittää, millaisia mittareita hyödyntäen vähittäiskaupan toimialalla nimettyjen menestystekijöiden suorituskykyä mitataan. Rahamääräisten mittareiden osalta haastatteluissa korostui myynnin, myyntikatteen sekä tuloksen merkitys suorituskykymittarina.

”Joo, kyllähän se pitkälti on tuloslaskelma se ensisijainen mitä lähdetään katsomaan, että liikevaihto liiketulos, katemittarit, kate-eurot, kateprosentit, kiinteät kulut.” (H4)

Myös markkinaosuus ja liiketoiminnan kulut sekä niiden suhde myyntiin, nimettiin keskeisinä menetelminä mitata suorituskykyä.

”... mutta kyllä mulla ensimmäisenä tulee mieleen toiminnan tehokkuus eli myynti per tehty työtunti” (H7)

”Sitten sellaisia laajempia on, miten meillä markkinaosuus kehittyy... (H4)

Ei-rahamääräisten mittarien osalta korostuivat asiakaskokemus ja asiakastyytyväisyys, joiden osalta suorituskyvyn mittaamiseen hyödynnettiin NPS-mittaria sekä Mystery Shopping-tutkimusten mittaamaa tietoa asiakaspalveluun liittyen.

”Ei-rahallisia mittareita: asiakastyytyväisyyttä NPS tai mysteryä (Mystery Shopping).” (H4)

Haastateltavat edustivat kaikki samaa organisaatiota, jonka käytössä on yhteinen mittaristo liittyen sisäisten prosessien laatuun ja sujuvuuteen. Koska mittaristo on ollut organisaatiossa useamman vuoden käytössä, on sille vakiintunut arjessa oma käsite, jota haastateltavat hyödynsivät puheenvuoroissaan. Sisäinen laatumittaristo sisältää esimerkiksi sisäisiin prosesseihin, esillepanoihin, saatavuuteen sekä tuotteiden laatuun ja tuoreuteen liittyviä mittareita.

Sisäiseen mittaristoon liittyen organisaatiolla on olemassa oma seurantamalli, ranking, johon liittyen yksiköiden välistä vertailua on mahdollista toteuttaa.

*” Tietysti hyllysaatavuutta, että miten se on toteutunut asiakkaalle. Sitten meidän saatavuutemme ja siinä kääntöpuolella hyllypuutteen merkintätarkkuutta, että miten meillä on onnistuttu tekemään se laadukkaasti se mittaus siellä...”
(H8)*

Kaksi haastateltavaa nimesi myös henkilöstön hyvinvointiin ja jaksamiseen liittyviä mittareita liittyen organisaation suorituskykyyn vähittäiskaupan toimialalla.

” Sitten myös mitä itse seuraan, niin kyllä minä seuraan sitä, että meiltä HR:stä tulee henkilöstöraportti, missä nähdään se, että paljon on sairaspoissaolot... (H3)

” Joo no sitten, jos laadullisia mittareihin miettii, niin asiakastyytyväisyys on tärkeä. Tytti-tutkimus [työyhteisötutkimus]. (H7)

Haastatteluiden perusteella toimialan menestystekijöiden suorituskykyä seurattiin usein erilaisin, täsmällisesti määritellyin menetelmin. Mittareiden osalta haastateltavat nimesivät sekä rahamääräisiä että ei-rahamääräisiä mittareita. Jokaisessa haastattelussa haasteltava mainitsi ensimmäisenä asiana rahamääräiset mittarit, kuten myynnin, katteen, tuloksen ja kulut. Ei-rahamääräisten mittareiden osalta selkeästi asiakaskokemukseen ja -tyytyväisyyteen liittyvät mittarit olivat merkityksellisessä roolissa. Lisäksi käytössä oli organisaation oma mittaristo, jonka avulla mitataan sisäisten prosessien sujuvuutta ja laatua. Lisäksi tulokset antoivat viitteitä siitä, että henkilöstön hyvinvointiin ja jaksamiseen liittyvät mittareita hyödynnetään suorituskyvyn mittaamisessa.

6.2 Suorituskykymittareiden avulla kerätyn tiedon hyödyntäminen

Kolmantena teemana haastattelussa käsiteltiin suorituskykyyn liittyvää tavoitteen asetantaa ja seurantaa ja neljäntenä teemana keskityttiin suorituskykymittareiden avulla kerätyn tiedon hyödyntämiseen. Kolmannen teeman tavoitteena oli selvittää, mihin mittareilla mitattua suorituskykyä verrataan, ja neljännen teeman tavoitteena selvittää, mihin mitattua tietoa suorituskyvystä hyödynnetään. Teemojen avulla etsittiin vastausta toiseen

apututkimuskysymykseen ”Miten suorituskykymittareiden avulla kerättyä tietoa hyödynnetään suorituskyvyn johtamisessa?”.

Haastatteluiden perusteella organisaatiossa on asetettu organisaatiotason tavoitteet, jotka on jaettu toimiala-, ketju-, ja yksikkökohtaisesti. Tavoitteiden asetanta on toteutettu mittarikoh-
taisesti ja niiden asettamiseen eri organisaatiotasolla osallistuu useampi vastuuhenkilö.

*”... sehän riippuu aika paljon mittarista, että miten lähdetään sitä tavoitetta asettamaan. Mutta jos nyt lähdetään, vaikka liikutuksesta... niin sehän lähtee siitä, että hallitus määrittelee keskimääräisen tavoitteen, jonka toimitusjohtaja pilkkoo toimialoille ja toimialajohtaja jakaa ketjuittain ja siitähän se tulee. Vähän niin kuin ylhäältä alaspäin. Miten se jakautuu sitten taas, niin keski-
johto jakaa siitä omille vastuualueillaan...” (H4)*

Mittareiden avulla kerätyn tiedon perusteella organisaatiolla on perusta arvioida sen nykyistä suorituskyvyn tasoa sekä omaa edistymistään suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Mitatun tiedon perusteella johtajat, päälliköt, vastaavat ja henkilöstö voivat tunnistaa oman toimintansa vahvuuksia sekä nimetä kehitettäviä heikkouksia.

”Tai sitten asioiden tunnistamiseen, että löydettäisiin selityksiä, vaikka sitä kautta, että missä ollaan jo hyviä ja mitä meidän vielä pitäisi kehittää. Ja tietenkin tutkimiseen: vertaillaan toisiin marketteihin, että miten me onnistutaan siinä, mitä me tehdään ” (H7)

”Hyödynnetään niitä mittareita siihen, jotta me pystymme ohjaamaan, muuttamaan kurssia nopeallakin syklillä tai sitten huomaamaan sen, että ’hei meidän täytyy tuohon asiaan kiinnittää huomiota’, että asiakas on kokenut, että tuossa kellonajassa ei ole riittävästi palvelua tai joku laatuasia on siinä kohdassa huono” (H3)

Organisaation eri yksiköiden välillä olevien yhdenmukaisten mittareiden sekä organisaation asettamien tavoitteiden avulla suorituskykymittareiden perusteella kerättyä tietoa voidaan hyödyntää keinona analysoida ja arvioida eri yksiköiden välistä toimintaa läpinäkyvästi. Sisäisen seurannan avulla voidaan tunnistaa parhaiten menestyvien yksiköiden toiminnasta toimintamalleja, joiden avulla kehittää heikoimmin suoriutuvien yksiköiden toimintaa. Eri-
tyisesti tilanteissa, joissa yksikkö ei pääse asetettuihin tavoitteisiin, nähtiin vertaisoppiminen tärkeänä keinona kehittää omia toimintamalleja.

”No kyllä me yleensä istutaan alas ja mietitään, onko meidän omassa toiminnassamme, onko meidän osaamisessamme jotain. Ja sitten jos meidän omissa

yksiköissämme on päästy niihin tavoitteisiin, niin me menemme joko niiden luokse katsomaan, oppimaan tai sitten pyydämme jonkun tulemaan meille kertomaan, että missä kohtaa meidän hommamme menee pieleen tai mikä on se syy, että ja siihen tavoitteeseen päästä. Niin kyllä niillä yleensä aina se syy on löytynytkin ja aina pikkuhiljaa asiat korjaantuneet oikeaan suuntaan” (H6)

Toisaalta haastattelujen perusteella suorituskykymittareiden avulla kerättyä tietoa voidaan hyödyntää keinona viestiä johdon aikeista. Sen avulla voidaan perustella, millaisiin asioihin käytännön myyntityössä ja yksiköissä tulisi kiinnittää huomiota sekä ohjataa toimintaa keskeisiin tekemisiin.

”Ja sitten siinä aamubriiffissä käydään tämän päivän tavoitteet läpi, että mihin me tänään suunnataamme ja mikä on vaikka meidän kuormanpurkumme tavoite, mitä meillä tehdään tänään esillepanossa ja.... että mihin me tänään keskitymme; onko se sitten vaikka asiakaspalvelun tai siihen, että meillä on hyllyt kunnossa” (H5)

Haastattelujen perusteella mittareita sekä mitattua tietoa hyödyntäen päälliköt voivat antaa yleisen suunnan toiminnalle sekä ohjata omien vastuuhenkilöidensä johtamistyötä. Yhteisten mittarien ja mitatun tiedon avulla voidaan vastuuta päätöksenteosta sekä yksilöiden ohjauksesta jakaa eteenpäin, kun päällikkö voi tavoitteiden ja mittarien avulla määrittää selkeän tavoitteen sekä seurata, että suunta on tavoitteiden mukainen.

”...minä olen omille vastaavillekin välittänyt tiedon, että teillä on minun luottoni ja he saavat johtaa ja touhuta siinä omalla tontillaan niin kauan, kuin homma toimii. Niin että sitä luottamusta on ja siitä on paljon tullut kiitosta just siitä, että [vastaavat] näkevät, että luotan heidän tekemiseensä ja he vastaavat siitä päivittäisestä tekemisestä ja sitten yhdessä käydään ne suuntaviivat läpi, että mihin pyritään ja mikä se meidän maalimme on” (H8)

Kun organisaatiossa tai yksikössä saavutetaan suorituskykyyn liittyvät tavoitteet, voi haastattelun perusteella mitattua tietoa hyödyntää halutun suunnan vahvistamiseksi, palkitsemisen perusteena. Jokainen haastateltavista kuvasi, että mitattua tietoa hyödynnetään palkitsemisen perusteena sekä työn merkityksellisyyden perusteena. Tavoitteiden saavuttamiseen liittyen organisaatiolla on käytössä sekä yksikkötason että yksilötason huomioiteja. Lisäksi suorituskykymittarit on sidottu tulospalkkiokriteereihin.

”No kyllähän me aina isosti yritetään niitä huomioida ja välillä on kakkua pöydässä ja vähän sellaista, että se tuntuukin joltain ja tuntuu se tavoite sen

tavoittelemisen arvoiselta ja huomioidaan toisiamme siitä, että olemme päässeet hyviin tuloksiin.” (H6)

Mikäli suorituskykyyn liittyviä tavoitteita ei saavuteta, voidaan suorituskykymittareiden avulla kerättyä tietoa hyödyntää juurisyyn löytämiseen sille, mitä toiminnassa tulisi korjata sekä korjaavien toimenpiteiden määrittelyssä ja tavoitteen tarkastamisessa. Korjaavien toimenpiteiden aikana mittareiden avulla voidaan arvioida, olivatko toimenpiteet riittävät suunnan muuttamiseksi kohti liiketoiminnallisia tavoitteita.

” että käydään yhdessä läpi se, että mistä johtuu siitä, että me vaikka epäonnistuttiin tässä asiassa, että mitä sen mittarin taustalla on, että muutenhan niistä ei ole mitään hyötyä, niistä asioista, jos me ei ymmärretä sitä, että mikä sen luvun takana on.” (H3)

Toiminnan kehittämistä voidaan tehdä lyhyellä tai pitkällä aikajänteellä. Kolme haastateltavista kuvasi hyödyntävänsä mittaamisen avulla kerättyä tietoa myös tukena organisaation tai yksikön tulevaisuuden näkymien ennustamisessa sekä pidemmän aikavälin strategisessa suunnittelussa.

”Ja totta kai, katsotaan katsetta eteenpäin niin, tietysti tämän perusteellahan meidän pitää ennustaa sitä tulevaakin. Nyt on aika paljon puhuttu siitä, että mitä se historiadata näyttää, mutta myös se, että miten sitten eteenpäin. Nyt vaikka tuossa aloitetaan parasta aikaa suunnittelemaan remonttia. Niin kyllähän me aika paljon sen datan perusteella tehdään tiettyjä päätöksiä.” (H4)

Mittareiden avulla kerätyn tiedon perusteella organisaatiolla on perusta tukea myös lyhyen aikavälin päätöksentekoa nykyhetkessä sekä suunnitella lyhyen aikavälin tekemisiä, joiden tavoitteena on parantaa organisaation tai yksikön suorituskykyä. Päätöksenteko voi kohdistua myös esimerkiksi palkitsemiskäytäntöjen perusteisiin

”Ja meillä vaihtuu meidän palkitsemisemme käytänteet neljän kuukauden välein. Me aina arvioidaan sitä, mikä on siinä hetkessä tärkeätä ja sitten minulle on tärkeätä niissä mittareissa, mihin aina kiinnitän huomiota, että se työntekijä itse voi niihin vaikuttaa. Ne mittarit ovat sellaisia, joihin meistä jokainen voidaan itse vaikuttaa.” (H5)

Toisaalta mittareiden avulla kerättyä tietoa voidaan hyödyntää esimerkiksi toiminnan resurssoinnin allokoinnin tukena, kun arvioidaan yksikön työvuorokohtaisia sairauspoissaolojen paikkauksia tai esimerkiksi työtuntikäyttöä.

”Tietysti siinä hetkessä sitten ne päätökset esimerkiksi, että paikataanko sairauslomia vai ei, niin tietysti se on...että jos näkee, että pitää vahvistaa sitä purkua tai palvelua...” (H1)

”Rankingin kautta voidaan katsoa, että missä me mennään ja se tuo tietyllä tapaa selkänöjaa itsellekin siihen omaan viestiin, että nyt me vaikka keskustelomme KT-päälliköiden [käyttötavarakaupan päälliköiden] kanssa siitä, että paljonko KT:ssä [käyttötavarakaupassa] pitäisi palvelulle olla aikaa, kun työtuntiohjaus ei juurikaan ota siihen kantaa... se tuo itselle selkänöjaa siihen keskusteluun.” (H4)

Haastatteluiden perusteella suorituskykymittareihin liittyen organisaatiossa on asetettava tavoitteet, johon mitattua suorituskykyä verrataan. Tavoitteiden asetanta tulee toteuttaa organisaatiossa ylhäältä alaspäin, aloittaen koko organisaatiotason tavoitteista, jotka jaetaan eri liiketoiminta-alueille sekä vastuualueille. Tavoitteet asetetaan sekä rahamääräisten mittareiden että ei-rahamääräisten mittareiden osalta. Mittareilla kerätyn tiedon perusteella organisaatio voi arvioida yksikkökohtaista suorituskykyä suhteessa asetettuihin tavoitteisiin sekä tehdä suorituskykyyn liittyvää vertailua yksiköiden välillä.

Yksiköiden välisessä vertailussa kerätty tieto on erityisen arvokasta tilanteissa, joissa jokin yksikkö ei pääse asetettuihin tavoitteisiin, sillä silloin tietoa voitiin hyödyntää toiminnan kehittämisessä. Suorituskykymittareiden avulla kerättyä tietoa hyödynnettiin johdon aikeista viestimiseen sekä toivotun suunnan osoittamiseen henkilöstölle. Mittareiden avulla seurataan, mihin suuntaan ollaan menossa. Mittareiden avulla kerätyn tiedon perusteella olemassa olevaa suuntaa voidaan joko vahvistaa palkitsemalla tai korjata epäkohtiin puuttamalla. Lisäksi suorituskykymittareiden avulla kerättyä tietoa hyödynnettiin päätöksenteon tukena niin lyhyen kuin pitkän aikavälin päätöksenteossa.

6.3 Suorituskyvyn johtamisen käytännöt

Viimeisessä teemassa, suorituksen johtamisen käytännöt, käsiteltiin haasteltavien hyödyntämiä johtamisen käytäntöjä suorituskyvyn parantamiseksi. Vastaajat pohtivat myös yleisesti parhaita suorituskyvyn johtamisen käytäntöjä sekä suurimpia suorituskyvyn johtamisen haasteita vähittäiskaupan toimialalla. Tällä sekä aikaisemmilla teemoilla pyrittiin löytämään

vastauksia kolmanteen apuutkimuskysymykseen ”*Millaisia suorituskyvyn johtamisen käytäntöjä vähittäiskaupan toimialalla käytetään?* ”

Kaksi haastateltavista korosti suorituskyvyn johtamisen prosessimaisuutta, johon liittyy sekä tiimi- että yksilötason suorituskyyyn liittyvien tavoitteiden asettaminen, toiminnan seuranta ja arviointi, hyvästä suorituksesta palkitseminen ja alisuoritukseen puuttuminen sekä palautteenantaminen ja motivointi, yksilöiden kannustaminen.

”No ehkä tällaiset selkeät tavoitteet ja mittarit siihen, että olivat ne sitten ketjun laatimia tai omia tekeleitä, niin kunhan ne ovat: tavoite että mittarit ja sitten säännöllinen seuranta ja palautteen antaminen siitä. Ja tietysti se viestintä on tärkeää ja motivointi ja palkitseminen” (H6)

Tavoitteen asetannan osalta useampi vastaaja kuvasi heillä olevan käytäntönä, että suorituskymittareihin liittyvät tavoitteet on avattu konkreettisiksi työtehtäviksi sekä niihin liittyviksi tavoitteiksi, joita työntekijän on helppo seurata päivän aikana, ja joiden osalta myös päällikkö tai vastaavat voivat antaa päivän aikana palautetta.

”Ja sitten meillä on vaikka teollisissa ja tuoreiden purussa on omat purkutavoitteet, että kuinka monta kolia pitäisi tunnissa hyllyyn saada ja sitä käydään lävitse. Siinä itse se työntekijä näkee sen oman suoriutumisen ja sitten vastaavat, jotka johtavat sitä omaa tiimiä tai työparia, pystyvät reaaliajassa seuraamaan, että ’onko nyt hyvin suoritettu vai vähemmän hyvin’. Ehkä jatkossa tällaisia päivä- ja vuorokohtaisia tavoitteita pitäisi ehkä enemmänkin miettiä ja kehittää, että tämä on sellainen meillä ainakin tykätty. Tulee se välitön palaute sille työntekijälle, että onko kuinka hyvin niissä tavoitteissa onnistuttu.” (H6)

Haastatteluiden perusteella vähittäiskaupan toimialalla suorituskyvyn edistymisen seuranta ja arviointi on jatkuvaa. Tunnuslukuja seurataan ja arvioidaan sekä organisaatio- ja yritystasolla että yksikkö- ja vastuualueitasolla. Mittareiden osalta seurannan systemaattisuuteen vaikutti esimerkiksi se, kuinka usein tieto suorituskyyvystä päivittyi. Esimerkiksi rahamääräisiä mittareita, kuten myyntiä, moni vastaajista seurasi päivittäin, ei-rahamääräisiä mittareita viikkotasolla.

”...niin ehkä viikoittain tällaisissa pienemmissä jutuissa ja kuukausittain tiettyjä asioita. Se tällaisessa isossa yksikössä sellainen, että päivittäin seurataan jotakin asiaa, niin ei ole ehkä se tärkein asia. Täytyy kyllä myös ymmärtää

se asia, että miten se kokonaisuus pyörii, niin sillä on isommassa jutussa enemmän hyötyä siitä, että sitä seurataan viikko- ja kuukausitasolla. ” (H3)

”No kyllä minä kaupallista tilannetta seuraan ihan päivittäin...kun minä aamulla tulen töihin niin minä kurkkaan myynnit, että miten meillä on kaupallisesti käynyt. ” (H5)

Vastaajien mukaan vähittäiskaupan toimialalla suorituskyvyn johtamiseen liittyy säännöllinen yhteydenpito suorituskykyyn liittyen. Vastaajilla oli olemassa systemaattiset tapaamiset ja foorumit, joissa suorituskykyyn liittyviä mittareita sekä mittareiden avulla kerättyä tietoa käsiteltiin.

”Joo no, jos puhutaan päällikkötason viestinnässä niin kyllähän tärkeimmät hetket ovat ne, kun me olemme päälliköiden kanssa koolla. Eli meillä on kaikkien päälliköiden kanssa, tai 9 päällikköä, on sovitut tapaamiset, milloin katsotaan sitä ketjutason tekemistä, miltä yksikön nimi näyttää. Sitten meillä on talokohtaisia; meillä on viikkopalavereita, joissa taas katsotaan sitten talon lyhyemmän aikajänteen tekemisiä... ” (H4)

”Kyllä joo me pidämme palavereja joka viikko ja sitten käydään aina meillä aina tietty teema sille viikolle ja sitten on semmoinen isompi teema, mikä on esimerkiksi, vaikka keskeisiä strategiahankkeita, mikä kulkee siinä kuukauden koko ajan mukana ja sitten tarpeen mukaan, mitä nähdään, että nyt tuossa pitäisi skarpata niin otetaan se sitten siihen kulkemaan rinnalla mukaan. ” (H6)

Säännöllistä yhteydenpitoa oli organisaatio- ja yksikkötason lisäksi yksilötasolla esimerkiksi vuosittaisten kehityskeskusteluiden yhteydessä sekä säännöllisesti toteutuissa esihenkilön ja johdettavan välisissä, kahdenkeskisissä tapaamisissa. Tapaamisten lisäksi suorituskykyyn liittyvistä tavoitteista ja toiminnan nykytilasta viestitään kirjallisesti organisaation sisäistä viestintäkanavaa hyödyntäen.

”Nähdään ihmisiä ja kahdenkeskisiä keskusteluita. Varttikeskustelut, kehityskeskustelut, tällaiset asiat ovat ne jutut, millä niitä tavoitteita sitten käydään läpi yksilökohtaisesti. ” (H3)

Haastatteluissa korostui esihenkilötyön merkitys osana suorituskyvyn johtamista.

Suorituskyvyn johtaminen on päivittäistä ihmisten johtamista, yksilöiden tukemista sekä työntekijöiden yksilöllisen kehittymisen mahdollistamista. Vastaajat korostivat, että esihenkilön roolissa on tärkeää kohdata oman vastualueen henkilöstö yksilöinä sekä erilaisten

tapojen ja toimintojen avulla pyrkiä motivoimaan ja parantamaan yksilöiden ja sitä kautta koko työryhmän suorituskykyä.

”Jos ajatellaan, että mittarit ohjaavat sitä työtä. Ne ovat tärkeä asia siinä. Mutta isoin asia on se, että miten ne ihmiset ohjautuvat siellä työssä. Se ylivoimaisesti tärkeintä.” (H3)

”Ryhmää johdetaan yksilöiden kautta, että ryhmään mahtuu niin monta erilaista yksilöä kuin siellä on henkilöitä. Jokaista pitää johtaa vähän omalla tavalla. Ensin tietenkin on tärkeää, että se tuntee henkilön ja osaa sitten sitä kautta johtaa sitä asiaa niin, että se edistää kunkin yksilön osaamista ja jotenkin, että se johtaminen tuottaa oppimista. Niin että tuntee yksilöt, niin kyllä se on tärkeä.” (H7)

Yhteisistä onnistumisista sekä tavoitteiden saavuttamisesta pidettiin tärkeänä iloita ja palkita sekä korostaa tehdyn työn merkitystä. Palkitsemista toteutetaan sekä yksilö- että yksikkötasolla.

”Se on tärkeä asia, että niitä ihmisiä palkitaan erityyppisillä arvopalkitsemisilla, mutta myös sitten se, että jos me on yhdessä onnistuttu jossain asiassa, niin sitten on välillä täytekkua tai taukotilassa jotakin muuta asiaa, että iloitaan siitä onnistumisesta ja tuodaan niitä positiivisia asioita esille. Se luo ihmiselle uskoa siihen, että kyllä me pärjätään näissä asioissa.” (H3)

”Ja jotenkin vielä haluan luoda enemmän sitä kulttuuria, että kun niitä ilonhetkiä ja onnistumisen hetkiä on kuitenkin kohtuullisen vähän, että me eletään aika lailla sellaisessa putkessa, että nyt suoritetaan.... että sitten kun me saavutetaan jotain, otetaan siitä se hyvinolontunne, lähdetään rakentamaan sitä positiivista kierrettä, koska niin monta casea on siitä, että se positiivisuuden kierre, kun lähtee, niin sen jälkeen kaikki onnistuu” (H4)

Toisaalta esihenkilön tulee haastattelujen perusteella reagoida ja puuttua tilanteisiin, joissa suorituskykyyn liittyviä tavoitteita ei saavuteta. Haastatteluiden perusteella esihenkilöt pyrkivät selvittämään yksilöiden tai vastuuhenkilöidensä kanssa syyt siihen, miksi tavoitteita ei ole saavutettu sekä pyrkivät keskustelemaan tuesta ja resursseista, joita tarjotaan työntekijän tai tiimin auttamiseksi, että yhteisesti sovitut tavoitteet saavutetaan.

”...mutta sitten tarvittaessa, jos se työsuoritus on jatkuvasti heikkoa, niin sitten siihen minun mielestäni tarvitaan rohkeaa johtamista. Tätä rohkeaa puuttamista ja asian rohkeaa esittämistä...” (H5)

”...mutta toisaalta myös, että jos tavoitteita ei saavuteta, niin sitten pitää myös rohkean johtamisen kulttuurissa puhua niistä ihan suoraan oikealla nimillä, että miksi tämä ei onnistunut. Tämä ei onnistunut, kun joku ei tehnyt omaa tonttiaan ja sitten taas askelmerkkejä siihen, että laitetaan paperille ylös, että mitä tehdään, mihin mennessä ja kuka tekee.” (H4)

Esihenkilön tehtävänä on auttaa yksilöitä onnistumaan. Haastateltavat kuvasivat myös erilaisia keinoja ja tapoja, joilla yksilöä tai tiimin pystyy suorituskyvyn parantamisessa tukemaan.

”Mutta sitten myös se, että jos tuntuu, että ne tavoitteet eivät meinaa täytyä... niin sitten lisäkoulutusta, perehdytystä, osaamisen varmistamista, että se on ollut tärkeää.” (H7)

”...joku henkilö, joka ei ole, vaikka hyllytystehokkuuteen päässyt, ja sitten häntä on neuvottu ja perehdytetty uudestaan paremmin, annettu vinkkejä ja sitten on tapahtunut sitä onnistumista, että se vauhti onkin parantunut ja sitten päästiin sinne tavoittelulle tasolle niin sitten tietenkin annetaan hyvää palautetta, että 'hei että nyt tämä onnistuu'.” (H8)

Palautteen merkitys suorituskyvyn johtamisessa korostui kaikissa haastatteluissa, ja haastateltavat kävivät säännöllisiä palautekeskusteluja oman vastualueensa henkilöstön kanssa. Palautteen antamisen lisäksi vastaajat korostivat henkilöstön mahdollisuutta tulla kuulluksi sekä osallistaa työyhteisön jäsenet päätöksentekoon. Mahdollisuudella vaikuttaa työhön, koettiin olevan keskeinen merkitys esimerkiksi sitoutumisen näkökulmasta.

”Se on tärkein asia tässä nykytyössä. Se että ne ihmiset pääsevät vaikuttamaan jollain tavalla edes siihen työhön, ne sitoutuvat paljon paremmin...” (H3)

Vähittäiskaupan toimialalla suorituskyvyn johtamisessa korostuu prosessimaiset vaiheet: tavoitteiden asettaminen, toiminnan seuranta ja arviointi. Suorituskyyyn liittyvät päivä- ja vuorokohtaiset tavoitteet oli koettu konkreettisina malleina seurata ja arvioida suorituskyyä myös työntekijän näkökulmasta. Vähittäiskaupan toimialalla suorituskyyyn liittyviä mittareita seurataan päivä-, viikko- ja kuukausitasolla, ja niihin liittyen on sovittuna säännöllistä yhteydenpitoa sekä päälliköiden, vastuuhenkilöiden ja henkilöstön omina kokoontumisina että kahdenkeskinä tapaamisina. Henkilöstön sitoutumisen ja osaamisen kehittämisen näkökulmasta tärkeää on, että hyvästä suorituksesta palkitaan ja onnistumiset huomioidaan sekä yksikkö- että yksilötasolla.

Lisäksi on tärkeää, että alisuoriutumiseen puututaan ja esihenkilö tukee johdettaviaan yksilöllisesti suorituskyvyn parantamisessa. Haastatteluiden perusteella vastaajat kokivat, että henkilöstön sitoutumisen ja motivaation näkökulmasta säännöllisellä palautteenantamisella, yksilöiden kannustamisella sekä yksilöiden osallistamisella ja vastuuttamisella olevan positiivinen yhteys suorituskykyyn.

7 Johtopäätökset

Tässä luvussa vastataan tutkimukseen liittyviin tutkimus- ja apututkimuskysymyksiin. Lisäksi kappaleessa vertaillaan tutkimuksen empiirisiin osuuden tuloksia aiempaan teoriataustaan ja tutkimuksiin. Luvun lopussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä esitetään tutkimukseen liittyvät rajoitukset sekä jatkotutkimusehdotukset.

Suorituskyvyn johtaminen perustuu tavoitteiden asettamiseen, suorituskyvyn mittaamiseen ja raportointiin sekä jatkuvaan edistymisen arviointiin ja säännölliseen yhteydenpitoon, palautteeseen ja kehittämiseen (Radnor & Barnes 2007; Sahoo & Mishra 2012). Kansainväliset vähittäiskaupan toimijat kohtaavat jatkuvaa muutosta ja niiden toimintaympäristöön vaikuttavat sekä alan sisäiset että ulkopuoliset tekijät. (Eberenz & Schröer 2016, 29; Työ- ja elinkeinoministeriö 2022, 29). Digitalisaatio on lisännyt markkinoiden dynamiikkaa sekä aggressiivista hinnoittelua, ja kaupan alalle on tullut runsaasti verkkokauppaan ja digitaalisiin kanaviin keskittyviä toimijoita (Seufert 2019, 89; Mitronen & Närvänen 2020, 38). Kasvavat kilpailupaineet edellyttävät kaupan yrityksiltä kykyä reagoida muutoksiin nopeasti, joustavuutta sopeutua sekä tietoperustaa päätöksenteon tueksi (Seufert 2019, 89). Aiempi tutkimustausta on tunnistanut kaupan päivittäisen toiminnan sekä sen johtamisen olevan avaintekijöitä kaupan menestykselle, joka edellyttää sekä sisäisen tehokkuuden että ulkoisen vaikuttavuuden hallintaa (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 149; Mitronen & Närvänen 2020, 49). Aiempi tutkimus on keskittynyt tutkimaan kaupan alan toimintaympäristöä, menestys- ja kilpailukykytekijöitä sekä mittareita, joiden avulla voidaan kaupan menestystä ja kilpailukykyä arvioida. Suorituskyvyn johtamisesta vähittäiskaupan toimialalla tutkimusta on tehty verrattain vähän. Tämän tutkimuksen avulla pyrittiin täyttämään suorituskyvyn johtamiseen vähittäiskaupan toimialalla liittyvää tutkimusaukkoa.

Tässä Pro gradu -tutkielmassa tutkittiin, miten suorituskykyä johdetaan vähittäiskaupan toimialalla toimivien organisaatioiden liiketoiminnassa. Keskeisinä tarkastelukohteina olivat suorituskyvyn johtamisen prosessi sekä suorituskykyyn liittyvät johtamistoimenpiteet kyseisellä toimialalla. Tutkielmassa etsittiin vastausta päätutkimuskysymykseen:

- *Miten suorituskykyä johdetaan vähittäiskaupan toimialalla?*

Päätutkimuskysymykseen pyrittiin vastaamaan kolmen apututkimuskysymyksen avulla, jotka olivat:

- *Millaisten menestystekijöiden suorituskykyä vähittäiskaupan toimialalla mitataan?*
- *Miten suorituskykymittareiden avulla kerättyä tietoa hyödynnetään suorituskyvyn johtamisessa?*
- *Millaisia suorituskyvyn johtamisen käytäntöjä vähittäiskaupan toimialalla käytetään?*

Vastaukset apututkimuskysymyksiin sekä päätutkimuskysymykseen ovat esitettynä alla.

7.1 Vähittäiskaupan menestystekijät ja suorituskyvyn mittaaminen

Ensimmäisen apututkimuskysymyksen tavoitteena oli löytää ymmärrys siitä, *millaisten menestystekijöiden suorituskykyä vähittäiskaupan toimialalla mitataan?* Tulosten perusteella vähittäiskaupan menestystekijät liittyivät sekä organisaation sisäiseen tehokkuuteen että ulkoiseen vaikuttavuuteen. Erityisen tärkeänä sisäisen tehokkuuden osalta koettiin hintakilpailukyky sekä toiminnan kustannustehokkuus. Ulkoisen vaikuttavuuden osalta menestystekijöiksi nimettiin palveluiden saavutettavuus ja tuotteiden saatavuus, asioinnin helppous ja vaivattomuus sekä asiakaskokemus ja asiakaspolun sujuvuus sekä kivijalka- että verkkokaupassa. Lisäksi tulosten mukaan menestystekijäksi nimettiin vähittäiskaupan alan toimijan kyky uudistaa ja uudistua sekä sitoutunut, osaava ja hyvinvoiva henkilöstö.

Menestystekijät vähittäiskaupan toimialalla

Menestys- ja kilpailukykytekijöihin liittyvät tulokset mukailevat Valtioneuvoston (2022) selvitystä, jonka mukaisesti kaupan alan toimintaympäristöön vaikuttavat esimerkiksi kansantalouden tila ja talouden kehitysnäkymät ja niillä on suora vaikutus kuluttajien kysyntään. Talouden taantuessa myös kaupan toimiala kärsii. Lisäksi asiakkaiden arvostukset ja tarpeet muokkaavat alan toimintaympäristöä. Mitrosen ja Närväsen (2020) mukaan kaupan

ulkoiseen vaikuttavuuteen liittyvät tekijät, joiden avulla pyritään vastaamaan asiakkaiden odotuksiin ja tarpeisiin. Tulosten perusteella siistillä ja helposti saavutettavalla toimipaikalla sekä sujuvalla asioinnilla sekä fyysisessä että digitaalisessa kauppapaikassa koettiin olevan keskeinen merkitys kaupan menestyksessä. Tärkeänä pidettiin myytävien tuotteiden ja palveluiden laatua ja saatavuutta, niiden kilpailukykyistä hintaa sekä henkilökunnan osaamista ja palveluasennetta. Tulokset tukevat myös Kuuselan ja Neilimon (2010) havaintoja siitä, että kaupan strategiseen työskentelyyn liittyy olennaisesti markkinoiden ennakointi. Tuloksissa korostui kilpailukykyä tuovana tekijänä kykyä uudistaa ja uudistua proaktiivisesti markkinan kehittämiseen sekä kykyyn reagoida nopeasti sitä ohjaaviin tekijöihin, kuten asiakkaiden toiveisiin ja mieltymyksiin. Tulosten perusteella esimerkkinä uudistumisesta voidaan pitää ratkaisujen ja toimintamallien kehittämistä asiakkaiden tarpeita ja mieltymyksiä vastaavaksi, mikä on linjassa Kauton ym. (2008) havaintojen kanssa.

Suorituskyvyn mittaaminen

Aiemman tutkimuksen perusteella suorituskyvyn mittaaminen on toiminnan tehokkuuden ja vaikuttavuuden kvantifointiprosessi, jossa tapahtuman tai prosessin panos, tuotos tai aktiivisuuden tason kvantifoidaan joko määrällisesti tai laadullisesti, ja tarkoituksena on ottaa selville tai määrittää suorituskykyyn liittyvän ominaisuuden tila (Neely ym. 1995; Hannula & Lönnqvist 2002, 47; Radnor & Barnes 2007). Mittauksessa hyödynnetään mittareita tapana kuvata tietyn menestystekijän suorituskykyä (Hannula & Lönnqvist 2002). Tulosten mukaisesti vähittäiskaupan toimialalla hyödynnetään sekä sisäistä tehokkuutta että ulkoista vaikuttavuutta mittaavia suorituskykymittareita, jotka tuottavat sekä rahamääräistä että eirahamääräistä tietoa nimettyjen menestystekijöiden suorituskyvystä. Rahamääräiset mittarit, kuten myynti, kate ja tulos sekä esimerkiksi markkinaosuuden suhde ja työvoiman tuottavuus toiminnan suorituskykymittareina olivat yhdenmukaisia esimerkiksi Mitrosen ja Närväsen (2020) sekä Seufertin (2019) aiempien havaintojen kanssa. Ulkoiseen vaikuttavuuteen liittyviin menestystekijöihin, kuten asiakaskokemukseen, liittyen vähittäiskaupan alalla on selvästi määritellyt mittarit, joita seurataan aktiivisesti. Tulokset tukivat myös Kauton, Lindblomin ja Mitrosen (2008) näkökulmaa siitä, että kauppataason prosesseilla ja toiminnan operatiivisella johtamisella on keskeinen merkitys kaupan menestyksessä. Tulosten perusteella sisäisillä laatumittareilla huolehditaan systemaattisesti siitä, että myymäläkuntoisuus on määritellyjen laatukriteerien mukainen. Yhtäläisyydet aiemmin tutkittuun tietoon voivat

selittyä esimerkiksi otannalla: kaikilla haastateltavista oli pitkä kokemus vähittäiskaupan toimialalta ja he edustivat samaa organisaatiota, jolla on myös laajasti liiketoimintaa kaupan alalla sekä yhdenmukaiset toimintatavat organisaation sisällä.

7.2 Suorituskykymittareiden avulla kerätyn tiedon hyödyntäminen

Toisen apututkimuskysymyksen avulla haluttiin selvittää: *miten suorituskykymittareiden avulla kerättyä tietoa hyödynnetään suorituskyvyn johtamisessa?* Kysymykseen etsittiin vastausta selvittämällä ensin, millaisia tavoitteita suorituskykymittareihin liittyen on asetettu eli mihin olemassa olevaa suorituskykyä verrataan, jonka jälkeen tutkittiin, miten mittaamisen avulla kerättyä tietoa hyödynnetään. Tulosten perusteella vähittäiskaupan toimialalla on asetettu suorituskykyyn liittyen mittarikohtaiset tavoitteet, joita sovelletaan eri organisaatiosasoilla. Suorituskykymittareiden avulla kerättyä tietoa hyödynnetään perustana arvioida menestystekijöiden olemassa olevaa suorituskyvyn tasoa sekä keinona arvioida organisaation ja yksiköiden edistymistä suhteessa asetettuihin tavoitteisiin. Tulosten perusteella kerättyä tietoa hyödynnetään johdon keinona viestiä, millaisiin asioihin käytännön myyntityössä ja yksiköissä tulisi kiinnittää huomiota sekä ohjataa toimintaa kohti strategisten tavoitteiden saavuttamista. Johdolle ja esihenkilöille tavoitteen saavuttaminen tai siitä jääminen toimivat perusteina palkitsemiselle tai alisuoriutumiseen puuttumiselle. Yhdenmukaisten mittareiden ja tavoitteiden avulla suorituskykymittareiden tuottamaa tietoa voidaan hyödyntää keinona analysoida ja arvioida eri yksikköjen välistä toimintaa läpinäkyvästi ja parhaita käytäntöjä toiminnan kehittämiseen ja suorituskyvyn parantamiseen heikoimmissa yksiköissä. Lisäksi tulokset osoittavat, että suorituskykymittareiden avulla kerättyä tietoa voidaan käyttää päätöksenteon tukena sekä lyhyen että pitkän aikavälin suunnittelussa sekä tulevaisuuden näkymien ennustamisessa.

Suorituskykyyn liittyvät tavoitteet

Aiemman tutkimustiedon perusteella mittaamisessa tulosta arvioidaan suhteessa johonkin tavoitteeseen, joka esitetään kvantitatiivisesti mitattavana arvona tai lukuna (Ahmad ym 2005; Radnor & Barnes 2007). Strategisista tavoitteista on oltava yhteys organisaatiokohtaisiin menestystekijöihin ja menestystekijöistä suorituskykymittareihin. (Järvenpää,

Länsiluoto, Partanen & Pellinen 2020, 332.) Empiirisen tutkimuksen tulokset vahvistavat aiempaa tutkimustietoa tavoitteiden esitystavasta sekä yhteydestä organisaatiokohtaisiin menestystekijöihin. Tulokset noudattavat myös Ahmadin ym. (2005) näkemystä siitä, että suorituskykytavoitteiden asettamiseen hyödynnetään erilaisia menetelmiä, kuten historiaan perustuvia vertailuarvoja, sisäisiä vertailuarvoja sekä teoreettisia, analyysin perusteella määriteltäviä optimaalisia tavoitteita. Lisäksi toimintaympäristöön liittyen pidettiin tärkeänä seurata myös ulkopuolisten toimijoiden, kuten kilpailijoiden, suorituskykyä, josta kuitenkin vertailuarvoja ei ole saatavilla samalla tavalla kuin omasta toiminnasta.

Suorituskykymittareiden avulla kerätyn tiedon hyödyntäminen

Empiirisen tutkimuksen tulokset mukailevat esimerkiksi Ahmadin ym. (2005) ja Amaratungan ja Baldryn (2002) havaintoja. Suorituskyvyn johtamisessa mittaaminen luo perustan arvioida organisaation nykytilaa sekä etenemistä kohti ennalta asetettuja tavoitteita. Vertaamalla määriteltäviä tavoitteita prosessin voidaan tunnistaa mahdollisia poikkeamia sekä toimintaan liittyviä vahvuuksia ja heikkouksia. Amaratungan ja Baldryn (2002) mukaan mittaamisen avulla voidaan päätöksentekoa tulevasta, organisaation suorituskykyä parantavista aloitteista. Bititcin ym. (2000) mukaan mittaamisen avulla voidaan varmistaa, että sovittuja parannustoimenpiteitä toteutetaan sovitusti. Tutkimuksen tulosten perusteella mittaustietoa hyödynnetään sekä lyhyen että pitkän aikavälin päätöksenteon tukena sekä keinona parantaa tulevaisuuden näkymien ennustamista. Mittareiden tuottaman tiedon avulla voidaan tulosten mukaan myös viestiä tulevasta toimenpiteistä ja aikomuksista, valvoa ja arvioida suunniteltujen toimenpiteiden etenemistä sekä yksikkötasolla että yksiköiden välillä. Tulokset ovat yhdenmukaisia myös esimerkiksi Lehtisen ja Aholan (2010) aiempien havaintojen kanssa. Palkitsemisen osalta Järvenpää ym. (2020) ovat kirjoittaneet, että palkitsemisjärjestelmään voidaan kuvata, mitä organisaatiossa arvostetaan sekä kytkeä suorituskyvyn mittaaminen ja mittarit käytännön tekemiseen. Tulosten perusteella vähittäiskaupan toimialalla työntekijöiden tavoitteet ovat linjassa organisaation tavoitteiden kanssa, ja tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan henkilöstöä sekä yksilö- että yksikkötasolla.

7.3 Suorituskyvyn johtamisen käytännöt

Kolmannen apututkimuskysymyksen ”*Millaisia suorituskyvyn johtamisen käytäntöjä vähittäiskaupan toimialalla käytetään?*” tavoitteena oli selvittää vähittäiskaupan toimialalla hyödynnettäviä suorituksen johtamisen käytäntöjä sekä suorituskyvyn johtamiseen liittyviä haasteita. Tutkimuksen tulosten mukaan vähittäiskaupan toimialalla suorituskyvyn johtaminen on prosessi, joka rakentuu tavoitteiden asettamisesta, toiminnan seurannasta ja arvioinnista. Vähittäiskaupan toimialalla suorituskyvyn johtamisen prosessin tavoitteena on tunnistaa, mitata ja kehittää yksilöiden ja tiimien suorituskykyä, jotta ne voivat tukea organisaatiotason strategisten tavoitteiden saavuttamista. Prosessiin liittyen on määritelty erilaisia toimintamalleja, kuten palkitsemisen käytäntöjä, joiden avulla suorituskyvyn johtamista voidaan tukea. Yksiköissä työskentelevillä esihenkilöillä, jotka vastaavat jokapäiväisestä ihmisten johtamisesta, tukemisesta ja kehittämisestä, on keskeinen rooli palautteen antamisessa, motivoinnissa sekä korkeaa suorituskykyä tukevan ilmapiirin edistämässä.

Suorituskyvyn johtamisen prosessimaisuus

Aiempien tutkimusten mukaan suorituskyvyn johtaminen on jatkuva prosessi suorituskyvyn yhdenmukaistamiseksi organisaation strategisten tavoitteiden kanssa. Se on ihmisten suorituksen johtamista haluttujen tulosten saavuttamiseksi, ja perustuu johdon edustajan ja työntekijän väliseen sopimukseen tavoitteista, vaatimuksista, suorituskyvyn parantamisesta, henkilökohtaisista kehityssuunnitelmista sekä näiden jatkuvasta tarkastelusta ja arvioinnista yhdessä. (Aguinis ym. 2011; Sahoo & Mishra 2012; Ntalasha & Phiri 2020.) Tutkimustulokset ovat linjassa näiden havaintojen kanssa. Vähittäiskaupan toimialalla on määritelty, millaisilla suorituskykymittareilla toimintaa mitataan, millaisiin tavoitteisiin suorituskykyä verrataan sekä miten usein suorituskykyä seurataan ja arvioidaan. Tulokset ovat yhdenmukaiset esimerkiksi Aguiniksen (2011) mallin kanssa, jossa suorituskyvyn johtamisen prosessi rakentuu kuudesta eri vaiheesta. Tulokset vahvistavat Drummin (2005) havaintoa siitä, että suorituskyvyn johtaminen ei ole kerran vuodessa toteutettava ylistys- ja syyttelyrituaali vaan jatkuva prosessi.

Tavoitteiden asettamisen merkitys suorituskyvyn johtamisessa

Suorituskyvyn johtamisen lähtökohtana on tavoitteiden asettaminen, ja esihenkilöiden tehtävänä on varmistaa, että yksikkö- ja yksilökohtaiset tavoitteet tukevat organisaation tavoitteiden saavuttamista (Viitala & Jylhä 2019; Viitala 2021). Bironin ja Farndalen (2011) mukaan suorituskyvyn johtamisjärjestelmille on asetetut strategiset tavoitteet auttavat ylintä johtoa saavuttamaan organisaation tavoitteet. Yhdistämällä organisaatiotason tavoitteet yksilöllisiin tavoitteisiin järjestelmä vahvistaa organisaation tavoitteiden mukaista käyttäytymistä. Tulosten mukaan vähittäiskaupan toimialalla suorituskyvyn johtamisessa tavoitteet ovat tärkeässä asemassa. Suorituskykymittareihin liittyvät tavoitteet on jaettu eri vastuualueilla esimerkiksi pienempiin, esimerkiksi työtehtäviin liittyviin, tavoitteisiin, joiden perusteella voidaan seurata ja arvioida päivätasolla suorituskykyä, mikä tukee Brudanin (2010) havaintoja yksilöllisten tavoitteiden pyrkimyksestä lisätä kaikkien työntekijöiden vastuullisuutta organisaatiostrategian toteuttamisessa.

Jatkuva suorituskyvyn seuranta ja arviointi

Aiemman tutkimustiedon perusteella suorituskyvyn mittaaminen ja suorituskyvyn johtaminen liittyvät olennaisesti toisiinsa (Ukko 2009; Brudan 2010). Kadakin ja Laitisen (2023) mukaan systemaattisesti toteutettavan suorituskyvyn mittaamisen tuloksia hyödynnetään johtamisessa tehokkuuden ja vaikuttavuuden parantamiseksi (Kadak & Laitinen 2023). Empiirisen tutkimuksen tulosten mukaan vähittäiskaupan toimialalla suorituskyvyn edistymisen seuranta ja arviointi on jatkuvaa. Tunnuslukuja seurataan ja arvioidaan sekä organisaatio- ja yritystasolla että yksikkö- ja vastuualueetasolla. Olennainen osa suorituskyvyn johtamisesta oli säännöllinen yhteydenpito sekä systemaattiset tapaamiset ja foorumit, kuten palaveri ja aamubriiffit, joissa suorituskykyyn liittyviä mittareita sekä mittareiden avulla kerättyä tietoa käsiteltiin sekä arviointiin yhdessä tarvittavia toimenpiteitä suorituskyvyn parantamiseksi. Tulokset vahvistavat Brudanin (2010) määritelmää, jonka mukaan suorituskyvyn johtamisessa on mittareiden tuottaman tiedon seurannan ja viestinnän lisäksi arvioitava tulosten perusteella toimenpiteitä tavoitteiden saavuttamisen varmistamiseksi.

Esihenkilöiden rooli suorituskyvyn johtamisen käytännöissä

Haastatteluissa korostui, että suorituskyvyn johtaminen on päivittäistä ihmisten johtamista ja esihenkilön roolissa on tärkeää kohdata oman vastualueen henkilöstö yksilöinä sekä pyrkiä motivoimaan ja parantamaan yksilöiden ja sitä kautta koko työryhmän suorituskyyä. de Waalin (2007) mukaan suurin ongelma suorituskyvyn johtamisessa on henkilöstön saaminen organisaatiossa aloittamaan ja jatkamaan sovittujen toimintamallien hyödyntämistä niin, että kestäviä hyötyjä saavutetaan. Tavoitteiden saavuttaminen edellyttää henkilöstön työhyvinvoinnista, riittävästä osaamisesta sekä hyvistä olosuhteista huolehtimista. (de Waal 2007; Viitala 2021.) Viitala (2021) on korostanut selkeän ja oikeudenmukaisen palkitsemisjärjestelmän merkitystä osana suorituksen johtamista. Helsilän (2006) mukaan suoriutumisesta keskusteleminen ja siitä palkitseminen osoittavat arvostusta henkilöiden pätevyyttä, kehittymistä ja hyvää työtä kohtaan, millä on vaikutusta sekä yksilön motivaatioon ja työtyytyväisyyteen että yrityksen kulttuuriin (Viitala 2021). Tulosten mukaan suorituskyvyn johtamisessa pidettiin tärkeänä, että yhteisistä onnistumisista sekä tavoitteiden saavuttamisesta iloitaan yhdessä, korostetaan tehdyn työn merkitystä sekä palkitaan sovituin mallein. Tuloksissa korostui myös esihenkilön rooli henkilöstön työhyvinvoinnista ja osaamisesta huolehtimisesta. Esihenkilöiden tulee reagoida ja puuttua tilanteisiin, joissa suorituskyyyn liittyviä tavoitteita ei saavuteta sekä selvittää tarvittava tuki ja resurssit työntekijän tai tiimin auttamiseksi, jotta yhteisesti sovitut tavoitteet saavutetaan. Esihenkilön tehtävänä on auttaa yksilöitä onnistumaan.

Tulosten perusteella palaute on olennainen osa suorituskyvyn johtamisesta vähittäiskaupan toimialalla. Tulosten perusteella haastateltavat kävivät säännöllisiä palautekeskusteluja oman vastualueensa henkilöstön kanssa sekä oman esihenkilönsä kanssa. Aiempien tutkimusten mukaan suorituskyvyn johtamisessa päivittäisellä ja jatkuvalla palautteella on keskeinen merkitys suorituksen johtamisen prosessissa (Pulakos 2009; Ntalasha & Phiri 2020). Grumanin ja Saksin (2011) mukaan positiivinen palaute edistää sitoutumista ja suorituskyyä sekä vaikuttaa organisaatioiden sosioemotionaaliseen ilmapiiriin.

Palautteen antamisen lisäksi tuloksissa mahdollisuudella vaikuttaa omaan työhön koettiin olevan yhteyttä sitoutumiseen. Aiemman tutkimustiedon perusteella suorituskyyyn liittyvien tavoitteiden asettaminen tarkoittaa saavutettavan luvun asettamisen lisäksi

suunnitelman laatimista sen saavuttamiseksi. Työntekijöiden osallistaminen suunnitteluvaiheeseen auttaa heitä ymmärtämään, mitä pitää tehdä, miksi ja miten se on tehtävä sekä miten hyvin se pitäisi tehdä. (Bourne & Bourne 2011; Ntalasha & Phiri 2020.) Lisäksi tulosten perusteella korostui, että vähittäiskaupan toimialalla suorituskyvyn johtamisessa on tärkeää, että vastuuta ja valtaa tehdä työhön liittyviä päätöksiä jaetaan mahdollisimman lähelle arjen tekemistä ja myyjien töiden ohjaamista. Tulokset tukevat esimerkiksi Kauton, Lindblomin ja Mitrosen (2008) havaintoa siitä, että kaupan päivittäinen toiminta ja sen johtaminen ovat ratkaisevia tekijöitä kaupan menestykselle. Vahvakaan konsepti ei menesty, jos kauppataason toiminta ei vastaa asiakkaan odotuksia. (Kautto, Lindblom & Mitronen 2008, 149.)

7.4 Suorituskyvyn johtaminen vähittäiskaupan toimialalla

Tämän pro gradu -tutkielman päättökysymyksenä oli, *miten suorituskykyä johdetaan vähittäiskaupan toimialalla?* Tutkimuskysymykseen haettiin vastausta kolmen apututkimuskysymyksen avulla, joilla kartoitettiin vähittäiskaupan toimialaan liittyviä menestys- ja kilpailukykytekijöitä, vähittäiskaupan toimialalla hyödynnettäviä suorituskykymittareita sekä niihin liittyviä tavoitteita, suorituskyvyn mittaamista ja mitatun tiedon hyödyntämistä sekä suorituskyvyn johtamiseen liittyviä käytäntöjä. Empiirisen tutkimuksen tulokset osoittivat, että suorituskyvyn johtaminen edellyttää sekä strategisen että operatiivisen tason johtamista. Strategisella tasolla toiminnalle arvioidaan menestystekijät sekä asetetaan organisaation tavoitteet, jotka johdetaan toimiala-, ketju- ja yksikkötasolle. Operatiivisesta näkökulmasta menestyminen vähittäiskaupan toimialalla edellyttää sekä sisäisen tehokkuuden että ulkoisen vaikuttavuuden hallintaa, mutta tuloksissa painottui ulkoisen vaikuttavuuden merkitys.

Suorituskyvyn johtaminen on vaiheittainen prosessi, jonka ytimessä ovat liiketoimintamallin ja strategian mukaiset mittarit sekä yhteisesti asetut tavoitteet, jotka ovat linjassa eri organisaatio- ja yksiköillä. Suorituskykyä tulee seurata ja arvioida säännöllisesti sekä hyödyntää mittauksen avulla kerättyä tietoa toiminnan kehittämisen ja suorituskykyä parantavien toimenpiteiden suunnittelussa. (Ates ym. 2013.) Tulosten perusteella vähittäiskaupan toimialalla suorituskyvyn johtaminen rakentuu Atesin ym. (2013) havaintojen mukaisesti vaiheittaisena kokonaisuutena, jossa avainasemassa ovat täsmälliset tavoitteet sekä selkeät mittarit.

Vähittäiskaupan toimialalla suorituskykyä arvioidaan systemaattisesti ja tietoa hyödynnetään esimerkiksi päätöksenteon ja palautteen antamisen sekä toiminnan kehittämisen ja suorituskyvyn parantamisen tukena.

Suorituskyvyn johtaminen on systemaattista henkilöstön johtamista, tukemista sekä kehittämistä. (DeNisi & Pritchard 2006). Sen tavoitteena on motivoida ja parantaa yksilöiden kautta koko organisaation suorituskykyä (DeNisi & Pritchard 2006). Lisäksi suorituskyvyn johtamisen tavoitteena on luoda työympäristö, joka mahdollistaa korkean suorituskyvyn henkilöstölle (Sahoo & Mishra 2012). Tulosten perusteella vähittäiskaupan toimialalla korostuu yksilöllisen kohtaamisen ja johtamisen merkitys. Esihenkilön tulee tuntea oma henkilöstönsä sekä autettava ja tuettava yksilöitä onnistumaan. Sagoon ja Mishran (2012) mukaan esihenkilön tulee käydä johdettaviensa kanssa läpi suoritustaso, jota työntekijän tulee jatkuvasti ylläpitää sekä keskustella tuesta ja resursseista, joita tarjotaan työntekijän auttamiseksi. Tulosten mukaan vähittäiskaupan toimialalla suorituskykyyn liittyvät tavoitteet sekä suorituskykymittareiden yhteinen seuranta on keskeinen osa johtamisen käytäntöjä. Suorituskykyyn liittyvistä asioista viestitään aktiivisesti ja poikkeamiin reagoidaan yhdessä keskustellen sekä korjaavia toimenpiteitä toteuttaen.

Hainesin ja St-Ongen (2012) mukaan vastuu suorituskyvyn johtamisen tehokkuudesta on pitkälti esihenkilöillä. Tämän osalta tutkimuksessa havaittiin kuitenkin viitteitä siitä, että vaikka suorituskyvyn johtamisessa esihenkilöillä on keskeinen rooli, on päätöksenteko ja valta vietävä mahdollisimman lähelle vastuuhenkilöitä sekä yksittäisiä myyjiä, joiden suorituskyky on tärkeässä asemassa tiimien, yksiköiden ja organisaatioiden tavoitteiden saavuttamiseksi.

Tämän tutkimuksen tulokset lisäävät ymmärrystä liittyen suorituskyvyn johtamiseen vähittäiskaupan toimialalla, mitä on tutkittu verrattain vähän. Kaupan alan yhteiskunnallisen merkityksen, sen toimintaympäristöön kohdistuvien megatrendien, kuten globalisaation ja digitalisaation, vaikutusten sekä kiristyvän kilpailutilanteen takia tutkimus on ajankohtainen ja tarjoaa tarpeellista tietoa vähittäiskaupan kontekstissa. Tulokset vahvistavat aiempien tutkimustuloksia sekä tuovat tieteelliseen keskusteluun muutamia toimialakohtaisia havaintoja. Tutkimustulokset osoittavat, että kaupan alan menestykseen vaikuttavat sen päivittäinen toiminta ja johtaminen. Esihenkilöt ovat ydinasemassa, sillä toimialalla suorituskyvyn

johtamisessa painottuu systemaattinen ja päivittäinen ihmisten johtaminen, tukeminen ja kehittäminen. Yksiköissä suorituskyvyn johtaminen konkretisoituu johtamisen käytänteinä, joiden tavoitteena on parantaa työntekijän suorituskykyä ja sitä kautta yksikön ja organisaation suorituskykyä. Huomionarvoista on, että myös strategisen tason suorituskyvyn johtamisella on merkitystä.

7.5 Tutkimuksen luotettavuus

Hyvä tutkimuskäytäntö edellyttää omien valintojen arvioivaa tarkastelua, tutkimusta ohjaavien sääntöjen tuntemusta sekä luotettavuuskriteerien omaksumista (Aaltio & Puusa 2020). Tieteellisen tutkimuksen luotettavuutta ja laatua arvioidaan metodikirjallisuudessa tyypillisesti validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Validiteetti tarkoittaa, onko tutkimuksessa tutkittu sitä, mitä on luvattu ja reliabiliteetti taas tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta. Validiteetti ja reliabiliteetti soveltuvat kuitenkin huonosti laadullisen tutkimuksen luotettavuuden käsitelyyn, sillä ne on kehitetty määrällisen tutkimuksen tarpeisiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 160.) Esimerkiksi Kanasen (2008) mukaan validiteettia ei voida soveltaa laadulliseen tutkimukseen, koska aineistosta on mahdollista tehdä tutkijakohtaisia tulkintoja. Aaltion ja Puusan (2020) mukaan laadullisessa tutkimuksessa luotettavuutta ei voida mitata objektiivisten ja määrällisten mittarien mukaisina arvioina, vaan luotettavuutta tulee arvioida toteutetun tutkimuksen antamissa kehyksissä sekä sen mukaisesti, millaisia laadullisia menetelmiä tutkimuksessa on hyödynnetty. Laadullisessa tutkimuksessa validiteetti ja reliabiliteetti tulisi korvata tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 161).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tässä pro gradu -tutkielmassa kolmen käsitteen avulla: eettisyys, uskottavuus ja luotettavuus. Eettisyys tarkoittaa, että tutkimusta tehdessään tutkija on noudattanut eettisiä periaatteita ja hänen hyödyntämänsä menetelmät ja analyysitavat voisivat toimia minkä tahansa tutkimuksen ohjenuorina. Uskottavuus tarkoittaa, että tutkimuksen tulokset hyväksytään tosiksi tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden ja lukijoiden toimesta. He uskovat siihen, että tutkimuksen aineisto on kerätty ja analysoitu asianmukaisesti. Luotettavuus tarkoittaa, että tutkija kykenee vakuuttamaan lukijan uskottavin perusteluin omasta ammattitaidostaan sekä tutkimukseen liittyvistä lähestymistavoista ja tutkimusmenetelmistä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Luotettavuuteen liittyvä vaatimus kohdistuu jokaiseen tutkimuksen vaiheeseen. (Puusa & Juuti 2020.)

Tutkimuksen eettisyys pyrittiin huomioimaan opinnäytetyön suunnittelussa, toteutuksessa sekä aineiston analysoinnissa. Opinnäytetyön suunnittelu aloitettiin tiedustelemalla kohdeorganisaation yhteyshenkilöltä suostumusta pro gradu -tutkielman toteuttamiseen yhteistyössä heidän kanssaan. Tiedustelun yhteydessä kuvattiin, mihin tarkoitukseen tutkimus toteutetaan ja missä tutkimus tullaan julkaisemaan. Tutkimusaineiston, eli haastatteluiden, keräämisen suunnittelussa ja toteutuksessa eettisyys huomioitiin haastattelun kohteena olevien henkilöiden informoinnilla. Jokaiselta haastateltavalta pyydettiin suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Heille kerrottiin, että haastatteluihin osallistuminen on vapaaehtoista ja osallistuminen on mahdollista peruuttaa tai keskeyttää, mikäli haastateltava niin haluaa. Haastatteluaineiston käyttötarkoitus kuvattiin haastateltaville sekä kirjallisesti etukäteen että suullisesti haastatteluiden alussa. Haastatteluiden tallentamiseen pyydettiin jokaiselta erikseen lupa. Lisäksi henkilöille kuvattiin opinnäytetyön tavoitteet, prosessin eteneminen ja aikataulut sekä annettiin mahdollisuus esittää kysymyksiä tutkimuksen toteutuksesta. Heille kerrottiin myös kirjallisesti, missä aineisto tullaan julkaisemaan. Eettisyys huomioitiin myös aineiston anonymisoinnissa. Aineisto anonymisoitiin niin, että ulkopuolisen henkilön ei ole mahdollista tunnistaa tutkimukseen osallistuneita henkilöitä. (Kuula 2006, 101–121; Kuula-Luumi 2021.)

Laadullisen tutkimuksen uskottavuutta lisää, jos tutkija pyrkii tutkimuksen aikana tunnistamaan omaa subjektiivisuuttaan ja nostaa sen esiin (Aaltio & Puusa 2020). Objektiivisuutta on perinteisesti pidetty keskeisenä osana tieteellisyyden ihannetta. Objektiivisuus tarkoittaa, että tutkija kykenee erottamaan itsensä tutkimuskohteesta niin, että hänen omat oletuksensa ja toimenpiteensä eivät vaikuttaisi tutkimuskohteiden ominaisuuksiin tai tutkimustuloksiin. Kuitenkin jokainen tutkimuksessa tehty ratkaisu perustuu tutkijan subjektiivisiin valintoihin, joten pääosa kaikesta tutkimuksesta on jossain määrin subjektiivista. (Puusa & Julkunen 2020) Objektiivisuus syntyy subjektiivisuuden tunnistamisesta (Kananen 2008, 121).

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta lisää tutkijan tarkka kuvaus tutkimuksen toteuttamisen vaiheista (Hirsjärvi ym. 2009, 232). Tämä pro gradu -tutkielma toteutettiin vaiheittaisena prosessina ja työn eteneminen on pyritty kuvaamaan yksityiskohtaisesti tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi (Tuomi & Sarajärvi 2018). Pro gradu -tutkielman suunnitteluvaiheessa tutkimusasetelma ja tutkimusongelma määriteltiin yhdessä työn toimeksiantajan

kanssa. Työn tekijä perehtyi huolellisesti tutkimusongelmaan liittyvään teoreettiseen taustaan sekä erilaisiin suorituskyykyyn ja suorituskyyvyn johtamiseen liittyviin viitekehyksiin. Tutkimuksessa hyödynnetyt tutkimusmenetelmät on valittu harkiten ja niiden valinnat on perusteltu kappaleessa 5.1. Tutkimuksen vaiheittainen eteneminen on kuvattu täsmällisesti ja siihen liittyvät taustamateriaalit, kuten teemahaastatteluiden rungot, ovat luettavissa tämän työn liitteissä. Aineistonkeruumenetelmänä toteutetuista haastatteluista tehtiin tallenteet, jotka litteroitiin ja koodattiin analysoitavaan muotoon. Tutkimuksen tulokset ja niiden perusteella tehdyt johtopäätökset on kuvattu täsmällisesti ja perustellusti kappaleessa 6.

Tässä pro gradu -tutkielmassa käytettiin yhtä tutkimusmenetelmää, puolistrukturoituja haastatteluja, koska haluttiin tutkia juuri vähittäiskaupan esihenkilöiden näkökulmia suorituskyyvyn johtamisen osalta. Aineistonkeruumenetelmiin liittyvät perusteet on kuvattu kappaleessa 5.1. Luotettavuuden näkökulmasta on huomioitu, että haastattelutilanteet ovat aina tilanne- ja kontekstisidonnaisia. Haastattelija saattaa haastattelutilanteissa puhua tai toimia haastattelutilanteissa eri tavoin. (Hirsjärvi 2007, 202.) Haastattelutilanteet eroavat aina arki-keskustelusta. Haastateltavan tapaan kertoa käsityksensä vaikuttavat sekä kokonaistilanne että haastattelija. (Aaltio & Puusa 2020.) Tämä on pyritty huomioimaan sekä haastattelujen suunnittelussa että niiden analysoinnissa. Haastatteluiden osalta on kuvattu, millaisissa olosuhteissa ja paikoissa ne on toteutettu sekä miten paljon haastatteluihin on käytetty aikaa. Aineiston analysointi on kuvattu ja tulosten osalta on esitetty esimerkiksi suorilla haastatteluluotteilla, mihin tutkija perustaa päätelmänsä. (Hirsjärvi ym. 2009, 232.) Aineistonkeruu toteutettiin yhteensä 8 haastattelun avulla, joka arvioitiin riittäväksi. Haasteluissa saavutettiin kylläntyminen, sillä informanttien vastauksissa alkoivat toistua samat asiat liittyen suorituskyykyyn ja suorituskyyvyn johtamiseen vähittäiskaupan toimialalla. (Kananen 2017, 173–180.)

Pro gradu -tutkielman tulokset perustuvat yhden henkilön johtopäätöksiin. Vaikka haastattelut oli rakennettu avoimien kysymysten avulla, saattavat kysymysasettelut ohjata haastateltavia vastaamaan tietynlaisia asioita. (Kananen 2017, 173–180.) Luotettavuutta olisi voinut lisätä monimenetelmällisyyttä eli triangulaatiota hyödyntäen. Useamman menetelmän avulla olisi voitu päästä kokonaisvaltaisempaan tulkintaan. (Aaltio & Puusa 2020.) Eri menetelmien avulla saadut tulokset olisivat voineet vahvistaa tämän tutkimuksen tuloksia. (Kananen 2017, 173–180.) Luotettavuutta olisi voinut lisätä myös toisen tutkijan osallistuminen

prosessiin. Toinen tutkija olisi voinut käydä haastattelut läpi ja teemoitella siihen liittyvät tulokset. (Kananen 2017, 173–180.) Tulosten luotettavuuden lisäämiseksi haastattelujen perusteella analysoidut tulokset on luetettu haastateltavana olleilla henkilöillä. Tulokset lähetettiin sähköpostitse kyseisille henkilöille luettavaksi, ja heillä on ollut mahdollisuus vahvistaa tulkinnat oikeiksi. Tulosten luotettavuutta olisi vahvistanut toinen haastattelukierros, jossa tulkinnat olisi käyty vielä yhdessä läpi haastateltavan kanssa. (Kananen 2017, 173–180.) Ottaen huomioon tutkimuksen tulosten yhteys aiempaan tutkimustietoon sekä haastattelujen perusteella tehtyjen havaintojen yhdenmukaisuus, voidaan tutkimuksen tuloksia pitää luotettavina, eikä toista haastattelukierrosta pidetty tarpeellisena luotettavuuden lisäämiseksi.

7.6 Tutkimuksen rajoitukset ja jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus saavutti sille asetetun tavoitteen lisätä ymmärrystä suorituskyvyn mittaamisen ja johtamisesta vähittäiskaupan toimialalla toimivien organisaatioiden liiketoiminnassa. Tutkimuksessa esitettyihin tutkimuskysymyksiin löydettiin empiirisen tutkimuksen avulla vastaukset, joita voidaan pitää luotettavina esimerkiksi saavutetun saturaatiopisteen takia. Tästä huolimatta on tutkimustulosten osalta syytä huomioida rajoituksia niiden yleistettävyyteen liittyen. Tässä tutkimuksessa tutkimusjoukkoa edusti suhteellisen pieni, harkinnanvarainen eliittiotanta kokeneista vähittäiskaupan asiantuntijoista ja ammattilaisista, mikä saattoi vaikuttaa saturaatiopisteen saavuttamiseen. Tulosten yleistettävyyden luotettavuuden lisäämiseksi, olisi tutkimus toteutettava laajemmalla tutkimusjoukolla, jotta tämän tutkimuksen tulokset voitaisiin vahvistaa. Lisäksi tutkimalla aihetta vähemmän kokeneiden informanttien näkökulmasta, voisi tuloksiin tulla myös lisää hajontaa.

Tässä tutkimuksessa kaikki kahdeksan informanttia rekrytoitiin yhdestä organisaatiosta. Informanteilla oli pitkän vähittäiskauppauran lisäksi paljon kokemusta kyseisen organisaation toimintatavoista. Vaikka tämän tutkimuksen tuloksissa oli paljon yhdenmukaisuutta aiemman tutkimuskirjallisuuden kanssa, ovat tutkimuskohteena toimineen organisaation yhdenmukaiset toimintatavat saattaneet vaikuttaa siihen, että informantit kuvasivat yhdenmukaisia kokemuksia suorituskyvyn mittaamiseen ja suorituskyvyn johtamiseen liittyvissä kysymyksissä vähittäiskaupan toimialalla. Koska tutkimus koski vain yhtä organisaatiota, on tulosten

laajempi sovellettavuus kyseenalaista. Tutkimuksen toteuttaminen useammassa vähittäiskaupan organisaatiossa mahdollistaisi suorituskyvyn johtamisen yleistämisen toimialakohdaisesti.

Aiemman tutkimustiedon perusteella esihenkilötyö, työhyvinvointi ja asiakasorientaatio ovat kolme merkityksellisintä tekijää menestyksen rakentamisessa, joiden merkitystä myös tämän tutkimuksen tulokset vahvistivat. Lisäksi aiemman tutkimustiedon perusteella esihenkilötyöllä on tunnistettu olevan positiivinen yhteys sekä työhyvinvointiin että asiakasorientaatioon. Koska esihenkilöiden rooli on avaintekijä suorituskyvyn johtamisessa, jatkotutkimusehdotuksena olisi tutkia esihenkilöiden suorituskyvyn johtamista. Olisi mielenkiintoista vertailla, miten eri vähittäiskaupan organisaatioissa tuetaan, ohjataan, motivoidaan ja kannustetaan lähiesihenkilöitä suorituskyvyn johtamisessa.

Lisäksi aiemmassa tutkimuskirjallisuudessa sekä tämän tutkimuksen tuloksissa on tunnistettu johtamisen lisäksi keskeisenä menestystekijänä henkilökunnan osaaminen ja palvelu- asenne. Digitaalisen disruption on ennustettu uudistavan ja tehostavan kaupan sisäisiä toimintamalleja ja kaupasta arvioidaan tulevan enenevässä määrin enemmän palvelutoimiala, jossa henkilökunnan rooli painottunee perinteisten kaupan alan työtehtävien sijasta asiakastarpeiden kartoittamiseen, asiantuntevan palvelun sekä erilaisten elämysten ja palvelujen tarjoamiseen. Jatkotutkimusehdotuksena olisi tärkeää tutkia työn tuottavuuden johtamista digitalisoituvassa toimintaympäristössä vähittäiskaupan toimialalla. Tutkimuksen avulla voitaisiin selvittää, mitkä tuottavuuden kehittämiseen tähtäävät keinot tukisivat resurssien ja tuotoksen välisen suhteen parantamista.

Lähdeluettelo

Aguinis, H. & Pierce, C. A. (2008) Enhancing the relevance of organizational behavior by embracing performance management research. *Journal of organizational behavior*. [Online] 29 (1), 139–145.

Aguinis, H. et al. (2011) Why we hate performance management—And why we should love it. *Business horizons*. [Online] 54 (6), 503–507.

Ahmad, M. et al. (2005) Model for establishing theoretical targets at the shop floor level in specialty chemicals manufacturing organizations. *Robotics and computer-integrated manufacturing*. [Online] 21 (4), 391–400.

Almohtaseb, A.A., Almahameed, M.A.Y., Shaheen, H.A.K. and Jarrar Al Khattab, M.H. (2019), "A roadmap for developing, implementing and evaluating performance management systems in Jordan public universities", *Journal of Applied Research in Higher Education*, Vol. 11 No. 2, pp. 325-339.

Amaratunga, D. and Baldry, D. (2002), "Moving from performance measurement to performance management", *Facilities*, Vol. 20 No. 5/6, pp. 217-223.

Ates, A., Garengo, P., Cocca, P. and Bititci, U. (2013), "The development of SME managerial practice for effective performance management", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 20 No. 1, pp. 28-54.

Barrie, D. (2016) *Managing quality: an essential guide and resource gateway*. Sixth edition. Chichester, England: Wiley.

Biron, M. et al. (2011) Performance management effectiveness: lessons from world-leading firms. *International journal of human resource management*. [Online] 22 (6), 1294–1311.

Bititci, U.S., Carrie, A.S. and McDevitt, L. (1997), "Integrated performance measurement systems: a development guide", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17 No. 5, pp. 522-534.

Bititci, U.S., Turner, U. and Begemann, C. (2000), "Dynamics of performance measurement systems", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20 No. 6, pp. 692-704.

Bititci, U. S. (2015) *Managing business performance the science and the art*. 1st ed. Chichester: Wiley.

Bourne, M. et al. (2000) Designing, implementing and updating performance measurement systems. *International journal of operations & production management*. [Online] 20 (7), 754–771.

Bourne, M. & Bourne, P. (2011) *Handbook of corporate performance management*. 1st ed. Chichester, West Sussex, UK; Wiley.

Bourne, M., Kennerley, M. and Franco-Santos, M. (2005), "Managing through measures: a study of impact on performance", *Journal of Manufacturing Technology Management*, Vol. 16 No. 4, pp. 373-395.

Broadbent, J. & Laughlin, R. (2009) Performance management systems: A conceptual model. *Management accounting research*. [Online] 20 (4), 283–295.

Brudan, A. (2010) Rediscovering performance management: systems, learning and integration. *Measuring business excellence*. [Online] 14 (1), 109–123.

Capon, N. et al. (1990) Determinants of Financial Performance: A Meta-Analysis. *Management science*. [Online] 36 (10), 1143–1159.

Castka, P., Bamber, C.J. and Sharp, J.M. (2003), "Measuring teamwork culture: the use of a modified EFQM model", *Journal of Management Development*, Vol. 22 No. 2, pp. 149-170.

Chen, C.-C. (2008) An objective-oriented and product-line-based manufacturing performance measurement. *International journal of production economics*. [Online] 112 (1), 380–390.

de Leeuw, S. & van den Berg, J. P. (2011) Improving operational performance by influencing shopfloor behavior via performance management practices. *Journal of operations management*. [Online] 29 (3), 224–235.

de Waal, A. (2007) Successful performance management? Apply the strategic performance management development cycle. *Measuring business excellence*. [Online] 11 (2), 4–11.

de Waal, A. & Kourtit, K. (2013) Performance measurement and management in practice: Advantages, disadvantages and reasons for use. *International journal of productivity and performance management*. [Online] 62 (5), 446–473.

Den Hartog, D. N. et al. (2004) Performance Management: A Model and Research Agenda. *Applied psychology*. [Online] 53 (4), 556–569.

DeNisi, A. S. & Pritchard, R. D. (2006) Performance Appraisal, Performance Management and Improving Individual Performance: A Motivational Framework. *Management and organization review*. [Online] 2 (2), 253–277.

Dossi, A. & Patelli, L. (2010) You Learn From What You Measure: Financial and Non-financial Performance Measures in Multinational Companies. *Long range planning*. [Online] 43 (4), 498–526.

Drumm, G. (2005) Putting the pieces back together to realign performance in the organization. *Performance improvement (International Society for Performance Improvement)*. [Online] 44 (6), 26–30.

Eberenz, R. & Schröer, M. (2019) Current Challenges for Consumer Goods and Retail Companies and Their Implications for Controlling. Teoksessa Buttkus, M. & Eberenz, R. (2019) *Performance Management in Retail and the Consumer Goods Industry Best Practices and Case Studies*. 1st ed. 2019. [Online]. Cham: Springer International Publishing.

Franceschini, F. et al. (2007) *Management by Measurement: Designing Key Indicators and Performance Measurement Systems*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

Franco-Santos, M. et al. (2012) Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management accounting research*. [Online] 23 (2), 79–119.

Franco-Santos, M. et al. (n.d.) 'Performance Management and Wellbeing at the Workplace', in *Handbook on Management and Employment Practices*. [Online]. Cham: Springer International Publishing. pp. 503–524.

Fryer, K., Antony, J. and Ogden, S. (2009), "Performance management in the public sector", *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 22 No. 6, pp. 478-498.

Gieskes, J. F. B. et al. (1999) CI and performance: a CUTE approach. *International journal of operations & production management*. [Online] 19 (11), 1120–1137.

Gjerde, K. A. P. & Hughes, S. B. (2007) Tracking Performance: When Less Is More. *Management accounting quarterly*. 9 (1), 1-

Gruman, J. A. & Saks, A. M. (2011) Performance management and employee engagement. *Human resource management review*. [Online] 21 (2), 123–136.

Günther, K. Hasanen, K. & Juhila, K. (2021) JOHDANTO: ANALYYSI JA TULKINTA. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [Verkkojulkaisu]. [Viitattu 29.7.2024.] Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Haines, V. Y. & St-Onge, S. (2012) Performance management effectiveness: practices or context? *International journal of human resource management*. [Online] 23 (6), 1158–1175.

Hannula, M. & Lönnqvist, A. (2002) Suorituskyvyn mittauksen käsitteet = Concepts of performance measurement. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2022) Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. [2. painos]. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. 15. uud. p. Helsinki: Tammi.

Jochem, R., Menrath, M. and Landgraf, K. (2010), "Implementing a quality-based performance measurement system: A case study approach", *The TQM Journal*, Vol. 22 No. 4, pp. 410-422.

Juhila, K. (2021) TEEMOITTELU. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [Verkkajulkaisu]. Viitattu 29.7.2024.] Saatavilla: <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>

Kadak, T. & Laitinen, E. K. (2023) HOW DIFFERENT ARE PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS? EMPIRICAL TYPOLOGY OF PERFORMANCE MANAGEMENT SYSTEMS. *Journal of business economics and management*. [Online] 24 (2), 368–386.

Koskinen I., Alasuutari P. & Peltonen T. (2005) Laadulliset tutkimusmenetelmät kauppatieteissä. Tampere: Vastapaino.

Koufteros, X. et al. (2014) The effect of performance measurement systems on firm performance: A cross-sectional and a longitudinal study. *Journal of operations management*. [Online] 32 (6), 313–336.

Kuula-Luumi, A. (2021) TUTKIMUSLUPA, SUOSTUMUS, INFORMOINTI JA TIETOSUOJA. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>. [Viitattu 30.7.2024.]

Lee, Q.Y., Townsend, K. and Wilkinson, A. (2021), "Frontline managers' implementation of the formal and informal performance management systems", *Personnel Review*, Vol. 50 No. 1, pp. 379-398.

Lindblom, A., Kajalo, S. and Mitronen, L. (2016), "Does a retailer's charisma matter? A study of frontline employee perceptions of charisma in the retail setting", *Journal of Services Marketing*, Vol. 30 No. 3, pp. 266-276.

Lindblom, A., Kajalo, S. and Mitronen, L. (2015), "Exploring the links between ethical leadership, customer orientation and employee outcomes in the context of retailing", *Management Decision*, Vol. 53 No. 7, pp. 1642-1658.

- Lönnqvist, A., Kujansivu, P. & Antikainen, R. (2006). Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. 2. uudistettu painos. Helsinki: Edita
- Lönnqvist, A. & Mettänen, P. (2003). Suorituskyvyn mittaaminen: tunnusluvut asiantuntijaorganisaation johtamisvälineenä. Helsinki: Edita.
- Melnyk, S. A. et al. (2014) Is performance measurement and management fit for the future? *Management accounting research*. [Online] 25 (2), 173–186.
- Miller, C. C. et al. (2013) The Myth of Firm Performance. *Organization science* (Providence, R.I.). [Online] 24 (3), 948–964.
- Mitronen, L. & Närvänen, E. (2020) Asiantuntija-artikkeli kaupan toimialasta. *Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020:55*. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 3.7.2024]. Saatavilla https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162577/TEM_2020_55.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- Neely, A.D. (2002) *Business performance measurement theory and practice*. Cambridge: CUP.
- Neely. (1999) The performance measurement revolution: why now and what next? *International Journal of Operations & Production Management* 19, 2, 205–228.
- Neely, A., Adams, C. & Crowe, P. (2001) The performance prism in practice. *Measuring business excellence* 5, 2, 6–13.
- Neely, A. et al. (2005) Performance measurement system design: A literature review and research agenda. *International journal of operations & production management*. [Online] 25 (12), 1228–1263.
- Ntalasha, J. & Phiri, J. (2020) Performance Management Systems: Developing a Model for Evaluating and Improving Performance in Organizations. *International journal of applied management sciences and engineering*. [Online] 7 (2), 48–70.
- O’Kane, P. et al. (2023) Reframing the performance management system: a conversations perspective. *Personnel review*. [Online] 52 (5), 1579–1596.
- Parmenter, D. (2019a) *Key Performance Indicators: Developing, Implementing, and Using Winning KPIs*. Fourth edition. Newark: John Wiley & Sons, Incorporated.
- Parmenter, D. (2019b) *Key Performance Indicators*, 4th Edition. Wiley
- Pulakos, E. D. & O’Leary, R. S. (2011) Why Is Performance Management Broken? *Industrial and organizational psychology*. [Online] 4 (2), 146–164.
- Puusa, A. et al. (2020) *Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät*. Helsinki: Gaudemus.

Qu, S. Q. & Dumay, J. (2011) The qualitative research interview. *Qualitative research in accounting and management*. [Online] 8 (3), 238–264.

Radnor, Z.J. and Barnes, D. (2007), "Historical analysis of performance measurement and management in operations management", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56 No. 5/6, pp. 384-396.

Rao, T. V. (2016) *Performance management: towards organizational excellence*. Second edition. Sage Publications.

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkajulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. [Viitattu 23.9.2024] Saatavilla <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>

Saarijärvi, H., & Hokkanen, H. (2020). Kaupan transformaatio: datan rooli ja arvopotentiaali. Teoksessa *Arvostustalous: kuinka arvostus rakennetaan ja rakentuu digiyhteiskunnassa* (Sivut 213–232). Vastapaino. <http://urn.fi/URN:NBN:fi:tuni-202012219085>

Sahoo, C. K. & Mishra, S. (2012) Performance management benefits organizations and their employees. *Human resource management international digest*. [Online] 20 (6), 3–5.

Seufert, B. (2019) *Managing Retail and Wholesale Business by Performance Indicators. Illustrated by an Example of METRO*. Teoksessa Buttkus, M. & Eberenz, R. (2019) *Performance Management in Retail and the Consumer Goods Industry Best Practices and Case Studies*. 1st ed. 2019. [Online]. Cham: Springer International Publishing.

Smith, M. and Bititci, U.S. (2017), "Interplay between performance measurement and management, employee engagement and performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 37 No. 9, pp. 1207-1228.

Sum Chau, V. (2008) The relationship of strategic performance management to team strategy, company performance and organizational effectiveness. *Team performance management*. [Online] 14 (3/4), 113–117.

Tangen, S. (2003) An overview of frequently used performance measures. *International journal of productivity and performance management*. 52 (6/7), 347-.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Uudistettu laitos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Työ- ja elinkeinoministeriö 2022. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteko kaupan toimialasta. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 3.7.2024]. Saatavilla https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164509/VN_2022_76.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Ukko, J. K. (2009) *Managing through measurement: A framework for successful operative level performance measurement*. Lappeenranta University of Technology.

Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986) Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *The Academy of Management review*. [Online] 11 (4), 801–814.

Viitala, R. & Jylhä, E. (2019) *Johtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. Helsinki: Edita.

Viitala, R. (2021) *Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit*. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilkkä, H. (2021) *Tutki ja kehitä*. 5., päivitetty painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vuori, J. (2021). *Tapaustutkimus*. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) *Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>>. [Viitattu 22.7.2024.]

Walsh, P. (2000) Targets and how to assess performance against them. *Benchmarking: an international journal*. [Online] 7 (3), 183–199

Liitteet

Liite 1: Haastattelukysymykset

Taustakysymykset:

1. Voitko kertoa hieman itsestäsi ja taustastasi tällä toimialalla?
2. Kuinka kauan olet toiminut nykyisen työnantajan palveluksessa?
3. Kuinka kauan olet toiminut nykyisessä tehtävässäsi?
4. Mitä pääasiallisia vastuita tehtävääsi kuuluu?

Menestystekijät ja toimintaympäristö

1. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät menestystekijät tällä toimialalla?
2. Millaiset tekijät luovat mielestäsi kilpailuetua?
3. Millaisia asioita te seuraatte toimintaympäristöönne liittyen?
4. Millaisia odotuksia asiakkaillanne on nykyisessä toimintaympäristössä?

Suorituskyvyn mittaaminen

1. Mitkä ovat mielestäsi tärkeimmät suorituskykymittarit kaupan alalla?
2. Millaisia mittareita te seuraatte säännöllisesti?
 - a. rahamääräiset mittarit?
 - b. ei-rahamääräiset mittarit?
3. Millaisiin käyttötarkoituksiin suorituskykymittareita hyödynnetään?

Tavoitteiden asettaminen ja seuranta

1. Millaisia tavoitteita olette asettaneet suorituskykyyn liittyen (eli mihin olemassa olevaa suorituskykyä verrataan)?
 - Onko tavoitteilla eroa yritys-, tiimi- tai yksilötasolla? Jos on, millaista?
2. Kuka on vastuussa tavoitteiden asetannasta?
3. Miten tavoitteet viestitään organisaatiossanne?

4. Kuinka usein suorituskykyyn liittyvien tavoitteiden saavuttamista seurataan ja arvioidaan?
5. Kuka/ketkä tavoitteiden saavuttamista seuraa ja arvioi?

Suorituskyvyn mittaamisen hyödyntäminen suorituskyvyn johtamisessa

1. Miten suorituskyvyn mittaamisen avulla kerättyä tietoa hyödynnetään organisaatiossanne?
2. Voitko antaa esimerkin tilanteesta, jossa mittareiden tulokset ovat johtaneet toimintaan?
2. Mihin sinä hyödynnät suorituskykymittareiden tuloksia Sinun työssäsi?
3. Miten tavoitteiden saavuttaminen vaikuttaa toimintaan? Entä jos tavoitteita ei saavuteta?
4. Miten suorituskyvyn mittaamisen tuloksista viestitään organisaatiossanne?

Suorituskyvyn johtamisen käytännöt

1. Millaisia johtamisen käytäntöjä hyödynnätte suorituskyvyn parantamiseksi?
 - Voitko antaa esimerkin jostain käytännöstä?
2. Kuinka johdon ja esihenkilöiden roolit ja vastuut on määritelty suorituskyvyn johtamisessa?
3. Miten usein annat suorituskyvystä palautetta yksilötasolla?
4. Mitkä ovat mielestäsi parhaat käytännöt suorituskyvyn johtamisessa tällä toimialalla?
5. Mitkä ovat suurimmat haasteet suorituskyvyn johtamisessa tällä toimialalla?

Loppukysymykset

1. Onko jotain, mitä haluaisit vielä lisätä aiheesta?
2. Onko jokin tärkeä näkökulma, jota emme vielä käsitelleet?